

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard v energetickém podniku

Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in an Energy Company

Student: Bc. Daniela Sklenaříková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Daniela Sklenaříková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh implementace metody Balanced Scorecard v energetickém podniku**
Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in an Energy Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Návrh implementace metody Balanced Scorecard
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- FOTR, Jiří a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 268 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2010. 299 p. ISBN 978-0-470-54515-7.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018
Datum odevzdání: 26.04.2019




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 až č. 18, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě 26. 4. 2019



.....

Bc. Daniela Sklenaříková

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za její odborné rady, podněty, vstřícnost a čas, který mi věnovala při zpracování diplomové práce.

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard	6
2.1 Vymezení metody Balanced Scorecard	6
2.1.1 Finanční perspektiva	8
2.1.2 Zákaznická perspektiva	18
2.1.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	20
2.1.4 Perspektiva učení se a růstu	22
2.2 Provázanost cílů v perspektivách.....	23
2.3 Přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard	24
2.3.1 Implementace Balanced Scorecard dle přístupu Kaplan a Norton.....	25
2.3.2 Implementace Balanced Scorecard dle přístupu Horváth & Partners	26
2.3.3 Implementace Balanced Scorecard dle přístupu Vysušil	28
2.4 Časový rámec implementace metody Balanced Scorecard	29
2.5 Přínosy a bariéry metody Balanced Scorecard	30
2.6 Vlastní postupové kroky implementace Balanced Scorecard	31
3 Návrh implementace metody Balanced Scorecard	32
3.1 Představení podniku	32
3.1.1 Hlavní činnosti podniku	32
3.1.2 Struktura podniku	33
3.1.3 Stávající přístup podniku k hodnocení výkonnosti	34
3.1.4 Vyjasnění strategie podniku	34
3.2 Analýza perspektiv podniku.....	36
3.2.1 Finanční perspektiva	36
3.2.2 Zákaznická perspektiva	42
3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	45
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu	48

3.3 Implementace postupových kroků metody Balanced Scorecard	52
3.3.1 Odvození strategických cílů	52
3.3.2 Vytvoření vztahů příčin a následků	54
3.3.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	54
4 Shrnutí, návrhy a doporučení	59
4.1 Shrnutí.....	59
4.2 Návrhy a doporučení.....	61
4.2.1 Stanovení strategických akcí	61
4.2.2 Integrace metody Balanced Scorecard do podniku	63
4.2.3 Zajištění nepřetržitého používání	64
4.2.4 Vytvoření modelu Balanced Scorecard	66
5 Závěr.....	67
Seznam použité literatury.....	68
Seznam zkratk	71
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Úspěšný podnik musí disponovat schopností akceptovat přání zákazníka a efektivně zvládat firemní procesy tak, aby dlouhodobě zvyšoval svou výkonnost a současně celkovou výslednou hodnotu. Dosahování vysoké firemní výkonnosti patří mezi hlavní cíle podniku. Aby však výkonnost mohla být zvyšována, musí být nejprve identifikovány faktory, které ji ovlivňují a nalezen vhodný způsob k jejímu měření. Podnik potřebuje odpovídající nástroje pro správné definování cílů v rozpadu na jednotlivé úkoly a pro porovnání skutečného stavu s plánovanými hodnotami, aby dokázal naplnit svou vizi a strategii. Plánování a měření podnikové výkonnosti proto patří mezi důležité nástroje řízení.

Komplexním nástrojem pro vyhodnocování výkonnosti je metoda Balanced Scorecard. Jedná se o významný manažerský systém řízení pro komunikaci podnikové strategie napříč celou společností a zároveň pro vytyčení směru podniku v souladu s jeho strategií. Schopností metody je převádět firemní strategii do konkrétních plánů a měřítek. Balanced Scorecard dává do souladu zájmy managementu, zaměstnanců, strategických cílů a operativního řízení.

Teoretická část diplomové práce je soustředěna na vymezení metody Balanced Scorecard. Představeny jsou čtyři základní skupiny metody, nazývané perspektivy, vztahující se k oblasti finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Dále jsou přiblíženy možnosti implementace BSC v podniku. V praktické části je charakterizována společnost, pro kterou je návrh implementace metody BSC zpracován, objasněny strategické záměry a proveden rozbor jednotlivých perspektiv. Následuje implementace postupových kroků BSC, včetně shrnutí provedených kroků a doporučení strategických akcí, které podporují dosahování cílů. V závěru je uvedena forma rozšíření BSC do podniku a způsoby zpětné kontroly nezbytné pro úspěšnost celého modelu.

Cílem diplomové práce je návrh implementace metody Balanced Scorecard v energetické společnosti, která se v České republice řadí mezi přední dodavatele elektřiny a zemního plynu. Návrh implementace je proveden na základě vyjasnění strategie společnosti a provedených analýz každé ze čtyř perspektiv. Poté dochází k odvození strategických cílů, zobrazení vzájemných vazeb do strategické mapy, přiřazení měřítek a požadovaných budoucích hodnot ke každému cíli. Následují doporučení ve formě strategických iniciativ a určení odpovědností za dosahování cílů. Návrh implementace BSC včetně stanovených doporučení mohou být podnětem pro vrcholový management dané společnosti k reálnému provedení implementace metody BSC do podniku.

2 Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard

V kapitole je představena metoda Balanced Scorecard a její čtyři perspektivy. V oblasti finanční perspektivy jsou konkretizovány tradiční a moderní způsoby měření výkonnosti. Dále jsou charakterizovány přístupy k zavedení metody Balanced Scorecard do podnikové praxe dle autorů Kaplan a Norton (2010), Horváth & Partners (2002) a Vysušíl (2004) a přiblíženy přednosti i bariéry této metody. V závěru kapitoly jsou navrženy vlastní postupové kroky implementace metody Balanced Scorecard.

2.1 Vymezení metody Balanced Scorecard

Každý podnik hledá odpovídající způsoby pro měření své výkonnosti. Šulák a Vacík (2005) definují výkonnost podniku jako schopnost podnikatelského subjektu co nejefektivněji zhodnotit investice, vložené do jeho podnikatelských činností. Pohled vlastníka na zhodnocení vložených prostředků je považován za stěžejní, ale výkonnost může být dle Pavelková a Knápková (2005) hodnocena také podle kritérií ostatních skupin, pohledem zákazníka, dodavatele, banky nebo zaměstnance.

Parmenter (2010) upozorňuje na to, že pro adekvátní měření a vyhodnocování výkonosti podniku je nezbytné pracovat se správnými měřítky. Rozlišuje tři typy ukazatelů výkonnosti, a sice klíčové ukazatele výsledků, jež vykazují údaje minulého období, dále ukazatele výkonnosti, které stanovují, co se musí udělat a klíčové ukazatele výkonnosti, které určují, co je nutné udělat pro výrazné zlepšení výkonnosti.

Výkonnost tedy představuje více než jen vykazování dobrých hospodářských výsledků. Pavelková a Knápková (2005) uvádějí, že výkonnost podniku zahrnuje veškeré oblasti podnikových aktivit, které je nutné skloubit tak, aby podnik dlouhodobě fungoval a prosperoval. Řízení a měření výkonnosti proto patří mezi stěžejní a složité úkoly podniku, přičemž je důležité výkonnost pravidelně sledovat a vyhodnocovat.

Autoři metody Balanced Scorecard (BSC) Robert Kaplan a David Norton (2007) uvádějí, že BSC představuje systém vyvážených ukazatelů k měření výkonnosti podniku. Impulem pro vytvoření této metody bylo přesvědčení autorů, že stávající přístupy k posuzování výkonnosti založené na účetních výkazech jsou nedostačující a limitují schopnosti podniku ve tvorbě budoucí hodnoty.

Metoda BSC zachovává tradiční finanční měřítka, ale bere v potaz i nehmotná a intelektuální aktiva. Dle Kaplan a Norton (2007) lze mezi tato aktiva zařadit kvalitní výrobky a služby, vzdělané a motivované pracovníky, pružné interní procesy i spokojené a loajální zákazníky. V současné době nabývají nehmotná aktiva na důležitosti, svým významem převyšují tradiční hmotná aktiva.

Kaplan a Norton (2007) zdůrazňují, že koncept BSC není jen systémem měřitek. Význam BSC spočívá v tom, že jej podniky mohou využívat pro vyjasnění, formulování a řízení dlouhodobé strategie. Metoda BSC je tedy strategickým systémem řízení, viz Obr. 2.1.

Jak tvrdí Wagner (2009, str. 230) „*Balanced Scorecard je bezesporu jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti.*“



Obr. 2.1 Balanced Scorecard jako strategický rámec
Zdroj: zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 23)

Metoda BSC, viz Obr. 2.2, rozděluje parametry výkonnosti podniku do čtyř základních skupin, označovaných jako perspektivy. Wagner (2009) uvádí, že se jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Každá z těchto skupin hledá odpovědi na základní otázky a jejich prostřednictvím je možné celistvě a vyváženě posuzovat podnikovou výkonnost. Dle Lang (2007) je metoda BSC postavena na 20 až 25 ukazatelích získaných z perspektiv.



Obr. 2.2 Základní schéma metody Balanced Scorecard
Zdroj: upraveno dle Kaplan a Norton (2007, s. 20)

Do cílů a měřítek každé ze čtyř perspektiv převádí metoda BSC strategii a vizi podniku. Dle Kaplan a Norton (2007) jsou čtyři oblasti BSC předpokladem pro vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi vytyčenými výstupy a hybnými silami, které ovlivňují výstupy a mezi tvrdými a měkkými měřítky. Měřítka kvalitně sestaveného BSC jsou podkladem pro dosahování integrované strategie.

Vysušil (2004) klade důraz na to, aby stanovené indikátory výkonnosti všech čtyř skupin byly rovnocenné, tedy stejně hodnotné a navzájem propojené. Pokud podnik usiluje o změnu v jedné z oblastí, musí být vytvořeny odpovídající cíle a měřítka také v dalších třech perspektivách. Jedině tímto způsobem může být vytvořen vyvážený systém ukazatelů výkonnosti podniku.

2.1.1 Finanční perspektiva

V metodě BSC jsou respektovány tradiční postupy finanční analýzy a zároveň se dle Vysušil (2004) v oblasti finanční perspektivy BSC posouvá dál. Soustředí se na zamýšlené budoucí kroky a propočítává finanční přínosy každého z nich. Rozšiřuje sféru dosavadních finančních úvah, především v souvislosti se strategickými cíli podniku. Smyslem tvorby BSC by mělo být propojení finančních záměrů se strategií podniku. Dle Kaplan a Norton (2007) slouží finanční cíle a měřítka k definování finanční výkonnosti očekávané od strategie a současně lze na jejich základě hodnotit cíle a měřítka v ostatních perspektivách BSC.

Finanční záměry se mohou lišit v závislosti na tom, ve které fázi životního cyklu se podnik právě nachází. Šulák a Vacík (2005) uvádějí tři základní etapy vývoje společnosti, a sice fázi růstu, zralosti a završení existence. Růstová fáze definuje rané období životního

cyklu podniku, kdy mají výrobky nebo služby velký růstový potenciál. Využití potenciálu vyžaduje mobilizaci zdrojů nezbytných pro podporu vývoje a rozšíření nových výrobků či služeb, např. postavení a rozšíření výrobních kapacit, investice do systémů nebo budování vztahů se zákazníky. V této etapě může v podniku docházet k záporným peněžním tokům a nízkým hodnotám ukazatele ROCE. Sleduje se procentní míra růstu obrátu a míra růstu prodeje ve vybraných segmentech.

Značná část podniků se nachází ve fázi zralosti či udržení. Kaplan a Norton (2007) zmiňují, že od investic v tomto stádiu podniku se očekává zhodnocení vloženého kapitálu. Podniky usilují o udržení pozice na trhu a patrně podíl na trhu ještě zvýší. Investice jsou podstatnou měrou spjatý s neustálým zlepšováním, s odstraňováním úzkých míst a zvyšováním kapacit. Většina firem ve fázi udržení zaměřuje finanční cíle na ziskovost, vyjádřenou ukazateli, které se vztahují k účetnímu, provoznímu nebo hrubému zisku. Měřítko propojují účetní příjmy a míru investovaného kapitálu, např. návratnost investic ROI, výnosnost vloženého kapitálu ROCE a přidanou hodnotu EVA.

Ve třetí etapě završení existence podniku neboli sklizně se dle Vysušil (2004) očekává, že podnik je již dobře zaveden a může tak sklízet úrodu z dřívějších úsilí. Kaplan a Norton (2007) upřesňují, že v této fázi nedochází k rozšiřování nebo vytváření nových zařízení a schopností, firmy se zaměřují na oblast údržby stávajících. Od uskutečněných investic je vyžadována okamžitá a jistá návratnost. Hlavním cílem je dosahovat co nejvyšších přítoků hotovosti z investic provedených v předchozích fázích. Obvyklými měřítky bývají provozní cash flow před odpisy a snižování nároků na pracovní kapitál.

Kaplan a Norton (2007) přiřazují každé z hlavních etap životního cyklu společnosti tři finanční oblasti, které ji podporují. Jde se o růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix), snižování nákladů/zvyšování produktivity a využití zdrojů/investiční strategie.

Dle Šulák a Vacík (2005) růst obrátu a marketingový mix zahrnuje rozšiřování nabídky produktů a služeb, získávání nových zákazníků i trhů, zhodnocení nabídky na základě inovací a také vytváření nových cen. V oblasti snižování nákladů a zvyšování produktivity je usilováno o pokles jak přímých nákladů na výrobky a služby, tak i nepřímých nákladů. Využití zdrojů se dotýká snížení požadavků na pracovní kapitál, nezbytných k podpoře rozsahu a mixu obchodních případů. Manažeři obecně usilují o efektivnější využití stálých aktiv tím, že získávají další zakázky pro plné využití zdrojů, lépe spotřebovávají nedostatkové zdroje a odstraňují ty, které nepřinášejí dostačující výnosy.

Tradiční přístupy k měření výkonnosti

Tradiční způsoby měření výkonnosti nacházejí v BSC své využití. Jejich výhodou je rychlé a finančně nenáročné zpracování, údaje pro měření jsou snadno dostupné. Výsledkem jsou informace o finanční situaci podniku. Šulák a Vacík (2005) rozlišují pět hlavních skupin:

- 1) absolutní ukazatele,
- 2) rozdílové ukazatele,
- 3) paralelní soustava poměrových ukazatelů,
- 4) pyramidová soustava poměrových ukazatelů,
- 5) souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firem.

Ad 1) Absolutní ukazatele jsou údaje, které jsou zaznamenány v účetních výkazech. Ukazatele dle Šulák a Vacík (2005) poskytují obraz o rozměru jednotlivých jevů. Pokud vyjadřují určitý stav, jedná se o stavové veličiny. Jestliže informují o údajích za určitý časový interval, jde o veličiny tokové. Stavovým výkazem je rozvaha podniku, kde je k určitému datu uvedena hodnota majetku a kapitálu. Tokové veličiny jsou zaneseny ve výkazu zisku a ztráty a ve výkazu o tvorbě a použití peněžních prostředků označovaném jako cash flow.

Ad 2) Rozdílové ukazatele jsou využívány k rozboru a řízení finanční situace podniku, zaměřené na jeho likviditu. Knápková et al (2013) považují za nejvýraznější rozdílový ukazatel čistý pracovní kapitál (ČPK), označovaný také jako provozní kapitál. Hodnota ČPK je dána rozdílem mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Ukazatel souvisí s platební schopností podniku. Přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji znamená, že podnik je likvidní, neboť disponuje potřebnou výší relativně volného kapitálu. Šulák a Vacík (2005) uvádějí druhý způsob výpočtu ukazatele ČPK, a sice přístup z pozice pasiv. Čistý pracovní kapitál lze určit odečtením stálých aktiv od součtu vlastního kapitálu a cizího dlouhodobého kapitálu.

Ad 3) Paralelní soustava poměrových ukazatelů je dle Sedláček (2011) podstatou finanční analýzy. Poskytuje rychlé posouzení o finančním zdraví podniku. Ukazatele je možné uspořádat jako podílové nebo jako vztahové. Do soustavy ukazatelů patří:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele aktivity,
- c) ukazatele zadluženosti,
- d) ukazatele likvidity,
- e) ukazatele produktivity práce.

Ad a) Ukazatele rentability poskytují dle Růčková (2015) informace o tom, jak podnik dokáže vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Hodnotí celkovou efektivnost dané činnosti, přičemž žádoucí je růst ukazatele v časové řadě. Nejčastěji jsou používány ukazatele rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA, rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE, rentabilita vlastního kapitálu ROE a rentabilita tržeb ROS.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA je významným ukazatelem, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Pro podnik je žádoucí růst ukazatele. Zisk může mít podobu zisku po zdanění EAT, před zdaněním EBT, nebo před úhradou úroků a daní EBIT. Výpočet je dle Knápková et al (2013) vyjádřen podle vztahu:

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním EBIT}}{\text{aktiva}}. \quad (2.1)$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE měří efekt z dlouhodobých investic. Hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu a dlouhodobých zdrojů. Hodnota ukazatele by měla mít rostoucí tendenci. Ukazatel je vhodný pro mezipodnikové srovnání. Výpočet dle Dluhošová (2010) je uveden ve vzorci:

$$ROCE = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}. \quad (2.2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE vyjadřuje míru zhodnocení vlastního kapitálu, tedy celkovou výnosnost kapitálu, který byl vložen vlastníky podniku. Hodnota ukazatele je ovlivněna rentabilitou celkového kapitálu a výši úroků z cizího kapitálu. Úroveň ukazatele ROE by měla být rostoucí. Výpočet dle Režňáková (2012) je vyjádřen podle vztahu:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk EAT}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.3)$$

Rentabilita tržeb ROS vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Dle Šulák a Vacík (2005) poskytuje ukazatel přehled o velikosti zisku z podnikání a definuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Tržby za časovou jednotku jsou významným ukazatelem, poskytujícím tržní ohodnocení výkonů společnosti. Čím vyšší je hodnota ukazatele ROS, tím kvalitnější je úroveň řízení podniku. Způsob výpočtu udává vztah (Šulák a Vacík, 2005):

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk EAT}}{\text{tržby}}. \quad (2.4)$$

Ad b) Ukazatele aktivity dle Pavelková a Knápková (2005) vypovídají o tom, jak podnik dokáže využívat vložené prostředky. Vysoký obrat majetku přispívá k rentabilitě

podnikání. Ukazatele obratu mají většinou dvě formy - obrat a dobu obratu. Obrat udává, kolikrát za rok se daná položka využije při podnikání. Doba obratu měří počet dnů, za které se položka obrátí. Mezi ukazatele aktivity patří obrat celkových aktiv, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat celkových aktiv dle Kislingerová (2007) měří efektivnost využívání celkových aktiv. Ukazatel udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni 1, pozitivní pro podnik je dosahování vyšších hodnot. Ukazatel je využíván při mezipodnikovém srovnávání. Výpočet je uveden ve vzorci (Kislingerová, 2007):

$$\text{Obrat aktiv (počet obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}. \quad (2.5)$$

Doba obratu aktiv je převrácenou hodnotou obratu aktiv. Ukazatel měří, za jaký čas dojde k obratu celkového majetku vzhledem k tržbám. Optimální je co nejkratší doba obratu. Výpočet je podle Dluhošová (2010) určen vztahem:

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.6)$$

Doba obratu zásob měří počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání. Ukazatel udává průměrnou dobu, po kterou jsou zásoby v podniku, do okamžiku prodeje. Dle Kašík et al (2013) je vhodné dosahování nižších hodnot ukazatele, výpočet je vyjádřen ve vzorci:

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.7)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek, měří, za kolik dnů jsou zaplaceny faktury. Žádoucí je co nejnížší hodnota ukazatele. Výpočet dle Fotr (2012) je uveden ve vztahu:

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.8)$$

Doba obratu závazků udává, jak rychle podnik splácí své závazky. Dle Růčková (2015) by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nedocházelo k narušení finanční rovnováhy. Trendem je stabilita ukazatele. Způsob výpočtu je vyjádřen podle vztahu (Růčková, 2015):

$$\text{Doba obratu závazků (dny)} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.9)$$

Ad c) Ukazatele zadluženosti dle Knápková et al (2013) vyjadřují míru rizika, kterou podnik nese při daném poměru financování vlastními a cizími zdroji. Vyšší zadluženost znamená rovněž vyšší riziko, neboť podnik musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na to, v jaké je situaci. Určitá výše zadlužení je ale přínosná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Mezi nejběžnější ukazatele zadluženosti patří ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu a ukazatel úrokového krytí.

Ukazatel celkové zadluženosti poměřuje cizí a celkový kapitál. Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že ukazatel vyjadřuje, jakou měrou se věřitelé podílejí na celkovém kapitálu, ze kterého jsou financovány podnikatelské aktivity společnosti. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost a finanční riziko. Výpočet je dán vztahem (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.10)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu dává do poměru cizí zdroje a vlastní kapitál. Míra zadluženosti se odvíjí od postoje vlastníků k riziku. Dluhošová (2010) doporučuje, aby se hodnota ukazatele pohybovala v intervalu od 80% do 120%. Výpočet je ve vzorci:

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.11)$$

Ukazatel úrokového krytí poskytuje informaci o tom, kolikrát zisk podniku převyšuje placené úroky. Sedláček (2011) vysvětluje, že hodnota ukazatele ve výši jedna znamená, že podnik vytvořil zisk pouze na úhradu úroků, výpočet je určen vztahem:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.12)$$

Ad d) Ukazatele likvidity vypovídají o schopnostech podniku hradit své závazky. Pavelková a Knápková (2005) uvádějí, že dávají do poměru to čím je možno platit, s tím co se musí zaplatit. Má-li podnik značnou část prostředků vázanou v zásobách, pohledávkách a krátkodobém finančním majetku, pak se jeho výnosnost snižuje. Nejvíce likvidní jsou peněžní prostředky v hotovosti a na běžných účtech, nejobtížněji likvidní je dlouhodobý majetek, proto se v ukazatelích likvidity nebere v úvahu. Základní ukazatele se odvozují od oběžných aktiv, řadíme mezi ně ukazatele celkové likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity.

Ukazatel celkové likvidity (běžné likvidity) měří, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Charakterizuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele,

pokud by okamžitě proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Dle Kislingerová (2007) je optimem hodnota ukazatele v rozsahu od 1,6 do 2,5. Způsob výpočtu je dán vztahem:

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.13)$$

Ukazatel pohotové likvidity představuje přísnější měřítko likvidity. Dluhošová (2010) uvádí, že ukazatel vylučuje zásoby z celkové hodnoty oběžných aktiv. Čítel ukazatele by měl být upraven o nedobytné pohledávky. Jako vhodná výše ukazatele je doporučena hodnota v rozmezí od 1,0 do 1,5. Výpočet je vyjádřen podle vztahu (Dluhošová, 2010):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.14)$$

Ukazatel okamžité likvidity, nazýván též jako hotovostní, je nejpřísnějším ukazatelem likvidity. Vochozka (2011) uvádí, že ukazatel charakterizuje, jak je podnik schopen v daný okamžik vyrovnat krátkodobé závazky. Bere v potaz pouze peněžní prostředky, za které jsou považovány hotovost v pokladně, peníze na účtu, rovněž krátkodobé cenné papíry a šeky. Preferována hodnota ukazatele se pohybuje kolem 0,2. Způsob výpočtu je uveden ve vzorci (Vochozka, 2011):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.15)$$

Ad e) Ukazatele produktivity práce dle Kislingerová a Hnilica (2005) charakterizují výkonnost podniku v kontextu k nákladům na zaměstnance. Mezi tyto ukazatele patří tržby na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance a zisk na zaměstnance. Knápková et al (2013) uvádějí zásadu, podle které by osobní náklady na pracovníka měly růst pouze tehdy, když zároveň roste přidaná hodnota na zaměstnance a produktivita práce.

Tržby na zaměstnance udávají, jak vysoké jsou tržby na pracovníka. Šulák a Vacík (2005) definují, kdo patří do výčtu zaměstnanců. Řadí zde všechny pracovníky výroby, prodeje, administrativy a zaměstnance na plný i částečný úvazek. Přiřazují do této skupiny zaměstnanců také management firmy. Sledování hodnot ukazatele v časové řadě lze považovat za jednoduché měřítko vývoje, pozitivní je jeho růst. Způsob výpočtu je dán vztahem (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (2.16)$$

Přidaná hodnota na zaměstnance se stanoví jako průměrná přidaná hodnota, kterou vyprodukoval každý její pracovník. Dle Šulák a Vacík (2005) určit přidanou hodnotu znamená stanovit náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru nebo výrobku při jeho dalším zpracování či distribuci. Na podkladě účetních výkazů se přidaná hodnota vypočte jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby. Výpočet je uveden ve vzorci (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (2.17)$$

Zisk na zaměstnance vyhodnocuje, jaká část zisku před zdaněním připadne na jednoho pracovníka. Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že ukazatel zisku na zaměstnance posuzuje vývoj společnosti v čase. Lze jej využít pro porovnání s ostatními podniky příslušného odvětví, slouží jako indikátor rentabilního využití dostupné kapacity. Zisk na zaměstnance se stanoví dle vztahu (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (2.18)$$

Ad 4) Pyramidová soustava poměrových ukazatelů umožňuje dekompozici vrcholového ukazatele na dílčí ukazatele, se záměrem vytvořit účelovou hierarchii. Ukazatele mají pyramidové uspořádání, přičemž každý má ve vytvořené posloupnosti své místo, které vypovídá o jeho významu a vlivu na vrcholový ukazatel. Detailní pyramidový rozklad umožňuje dle Synek (2011) analyzovat důvody stavu podniku, zjišťovat příčiny jeho vývoje a činit případná opatření ke zlepšení situace podniku.

Pyramidový rozklad umožňuje odhalit nejen vliv na vrcholový ukazatel, ale názorně zachycuje vzájemné vazby mezi jednotlivými ukazateli. Dluhošová (2010) uvádí, že správná konstrukce soustavy ukazatelů může být podkladem pro hodnocení minulé, současné i budoucí výkonnosti podniku. V rovnici je uveden nejtypičtější příklad pyramidové soustavy ukazatelů, jedná se o Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu ROE:

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{E}} = \frac{\text{EAT}}{\text{EBT}} \cdot \frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}} \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{T}} \cdot \frac{\text{T}}{\text{A}} \cdot \frac{\text{A}}{\text{E}}, \quad (2.19)$$

kde EAT/EBT znamená daňovou redukci zisku, EBT/EBIT úrokovou redukci zisku, EBIT/T provozní výnosnost, T/A obrat aktiv a A/E představuje finanční páku. Z rovnice vyplývá, že vývoj ukazatele ROE ovlivňuje, kolik ze zisku je odváděno na splnění daňové povinnosti, splácení úrokového břemene spojeného se stupněm zadluženosti podniku, rentabilita tržeb a skutečnost, nakolik intenzivně podnik využívá svůj majetek.

Ad 5) Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firem poskytují rychlý pohled na celkovou podnikovou finanční situaci. Smyslem těchto specifických modelů je dle Dluhošová (2010) vyjádření úrovně finančního zdraví podniku a jeho výkonnosti jedním číslem. Souhrnné ukazatele jsou označovány jako systémy včasného varování nebo predikční modely finanční úrovně. Souhrnné modely jsou založeny na předpokladu, že již několik let před úpadkem podniku je jeho vývoj charakterizován anomáliemi typickými pro ohrožené podniky. Predikční modely lze rozlišit na bankrotní a ratingové, přičemž u bankrotních se posuzuje eventualita úpadku a u ratingových se hodnotí, zda je možné zhoršení finanční situace podniku. Mezi bankrotní modely můžeme zařadit Altmanův model, Taflerův model a Beaverův model. Ke známým ratingovým modelům patří Tamariho model a Kralickuv Quick-test.

Altmanův model (Z – skóre) vychází z diskriminační analýzy. Sedláček (2011) uvádí, že analýza byla provedena u několika desítek zbankrotovaných a nezbankrotovaných společností. Na základě výsledné hodnoty Z - skóre lze určit finanční stav podniku. Pokud je hodnota ukazatele větší než 2,99, prezentuje to pro posuzovanou firmu uspokojivou situaci. Nevyhraněná pozice pro podnik, nazývána jako šedá zóna, je v intervalu od 1,81 do 2,99. Hodnota Z - skóre menší než 1,81 vypovídá o tom, že podnik ohrožují vážné finanční potíže.

Taflerův model využívá k predikci bankrotu čtyři poměrové ukazatele, Růčková (2015) uvádí rovnici modelu:

$$ZT(z) = 0,53 \cdot EBT/KD + 0,13 \cdot OA/CZ + 0,18 \cdot KD/CA + 0,16 \cdot T/CA, \quad (2.20)$$

kde EBT znamená zisk před zdaněním, KD jsou celkové krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry + krátkodobé finanční výpomoci), OA představují oběžná aktiva, CZ cizí zdroje, T tržby celkem, CA celková aktiva. Výsledná hodnota nižší než 0,2 signalizuje vysokou pravděpodobnost bankrotu, výsledek větší než 0,3 znamená pravděpodobnost malou.

Tamariho model dle Dluhošová (2010) posuzuje stav podniku na bázi skutečného rozložení hodnot ukazatelů v hodnotící skupině. Souhrnný výsledek je založen na váženém průměru. Podniky, ve kterých je nízká pravděpodobnost bankrotu, docílí více než 60 bodů. Firmy, kde je vyšší předpoklad úpadku dosahují méně než 30 bodů.

Kralickův Quick-test využívá soustavu čtyř rovnic, na základě kterých je vyjádřena úroveň podniku. Růčková (2015) uvádí, že první dvě rovnice posuzují finanční stabilitu firmy a druhé dvě analyzují výnosovou situaci firmy. Výsledkům rovnic je přiřazena bodová hodnota a konečné hodnocení podniku je pak provedeno jako průměr bodových hodnot. Bonitní firma

vykazuje hodnoty pohybující se nad úrovní 3. Hodnoty v intervalu 1 až 3 představují šedou zónu a problémy ve finančním hospodaření společnosti signalizují hodnoty nižší než 1.

Moderní přístupy k měření výkonnosti

Tradiční účetní metody a postupy mají určitá omezení. Nedisponují ekonomickým pohledem na výkonnost podniku, postrádají tak ukazatele hodnoty pro vlastníka. Šulák a Vacík (2005) vnímají nedostatky soustavy ukazatelů v tom, že není respektována časová hodnota peněz a také není zohledňováno podstupované podnikatelské riziko. Proto je žádoucí zavádět moderní přístupy k měření finanční výkonnosti, které přiblíží vstupní údaje z účetnictví jejich skutečným hodnotám. Moderní přístupy preferují hodnotově orientované řízení.

Ukazatel EVA – ekonomicky přidaná hodnota patří mezi moderní hodnotové metody, které jsou založeny na ekonomickém zisku. Kašík a Franek (2015) uvádějí, že ukazatel zohledňuje celkové náklady na vynaložený kapitál. Základní podoba pro výpočet EVA je uvedena v následujících vzorcích:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C, \quad (2.21)$$

$$EVA = EBIT \cdot (1 - t) - WACC \cdot C, \quad (2.22)$$

kde EBIT je provozní zisk, NOPAT je provozní zisk po zdanění, WACC je vážený průměr nákladů kapitálu, C představuje veškerý investovaný kapitál, t je sazba daně z příjmů právnických osob.

Možný výpočet váženého průměru nákladů kapitálu stanovují Kašík a Franek (2015) ve vzorci:

$$WACC = k_e \cdot W_e + k_d \cdot (1 - t) \cdot W_d, \quad (2.23)$$

kde k_e jsou náklady vlastního kapitálu, W_e představuje podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu společnosti, k_d jsou náklady cizího kapitálu, t je sazba daně z příjmu a W_d znamená podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu podniku.

Mařík (2005) přibližuje způsoby, kterými lze interpretovat výsledky ukazatele ekonomicky přidané hodnoty EVA. Kladný výsledek ukazatele EVA signalizuje, že byla vytvořena nová hodnota a výnosy podniku postačí na odměnu vlastníků a věřitelů za realizované riziko a ještě zůstává pro vlastníky něco navíc. Záporný výsledek vypovídá o úbytku hodnoty, výnosy podniku tak nepokryjí ani přiměřenou odměnu za riziko investorů.

Ukazatel MVA - tržní přidaná hodnota dle Pavelková a Knápková (2005) měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem, který byl do podniku vložen, výpočet udává vztah:

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál.} \quad (2.24)$$

Do výše ukazatele MVA se promítají odhady budoucího vývoje podniku. Záměrem je docílit co nejvyšší hodnoty ukazatele, záporný výsledek by znamenal pokles hodnoty firmy. K maximalizaci hodnoty MVA bude docházet tehdy, když vložený kapitál vydělá více, než kolik tvoří náklady na kapitál. Nedostatkem ukazatele je, že nedokáže vždy rozlišit a změřit co je výsledkem práce manažerů a co faktorů, na které manažeři nemají vliv. Tržní přidanou hodnotu lze měřit jedině u firem, jejichž akcie jsou obchodovány na finančním trhu.

Ukazatel CFROI - rentabilita investic založená na peněžních tocích vyjadřuje vnitřní výnosovou míru za podnik jako sumu jednotlivých investic. Dle Wagner (2009) prospěch z investic tvoří provozní peněžní toky z investičních projektů před úroky a čistá hodnota neodepisovaných aktiv z jejich prodeje v okamžiku ukončení investice. Přínosy jsou porovnávány s hrubou hodnotou investic. Výpočet ukazatele CFROI je dán vztahem:

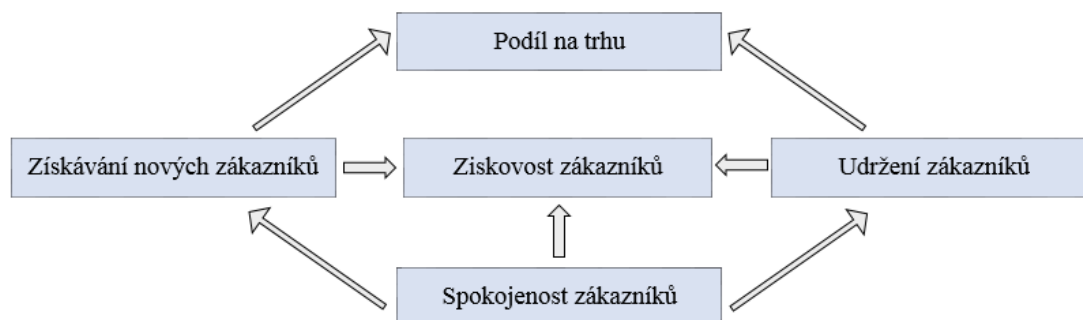
$$\text{PV} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1 + \text{CFROI})^t} + \frac{\text{NA}}{(1 + \text{CFROI})^n}, \quad (2.25)$$

kde PV je počáteční výdaj (hrubá investice), CF peněžní toky po zdanění a před úroky, NA neodepisovaná aktiva, t je doba životnosti aktiv. Ukazatel CFROI posuzuje prospěch po celou dobu trvání investice.

2.1.2 Zákaznická perspektiva

Vysušil (2004) vysvětluje, že zákaznická perspektiva znamená daleko více než jen běžnou pozornost o stávajícího zákazníka. Péče o zákazníky je v souladu se strategickými trendy podniku doplněna o náročné nové požadavky a tradiční zpětný pohled analýzy je tak překonán. Kaplan a Norton (2007) zdůrazňují nutnost převedení strategického poslání do konkrétních cílů, které jsou tržně a zákaznický orientované.

Každý zákazník upřednostňuje jiné vlastnosti výrobku nebo služby. Důkladný průzkum trhu by měl dle Kaplan a Norton (2007) odhalit odlišné preference a z jejich podstaty rozlišit tržní a zákaznické segmenty. V zákaznické perspektivě podniky vydefinují, do jakých segmentů zaměří své podnikání. Tyto cílové segmenty jsou pro podnik zdrojem obrátů. Vytyčená klíčová měřítko cílových skupin zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na trhu, viz Obr. 2.3.



Obr. 2.3 Základní měřítka zákaznické perspektivy
Zdroj: zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 65)

Pavelková a Knápková (2005) uvádějí, že mezi měřítky zákaznické perspektivy existují vzájemné vazby. Obecně lze vyjádřit, že spokojenost zákazníka může zajistit jeho loajalitu, udržení a rovněž získání dalších zákazníků, což povede k růstu podílu na trhu a příslibu zisku. Z toho vyplývá významnost práce s trhem.

Postavení firmy na trhu zjišťuje výkonnost podniku na zvoleném trhu, prostřednictvím kategorií, mezi které Marinič (2008) řadí celkový objem prodaného zboží ve finančním vyjádření i v objemových jednotkách, počet zákazníků, podíl firmy na celkovém trhu daného výrobku nebo služby.

Zaměření pozornosti na již existující zákazníky a snaha o jejich udržení je způsob, který doporučují Kaplan a Norton (2007) pro zachování stávajícího tržního podílu v cílových segmentech a jeho dalšího navyšování. Měřítka udržení zákazníků hodnotí, jak si podnik uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně. Míru lze vyjádřit v absolutních nebo relativních číslech.

Ukazatel získávání nových zákazníků dle Kaplan a Norton (2007) monitoruje míru, absolutní nebo relativní, s jakou je podnik schopen získat nové zákazníky nebo zakázky. Je možné měřit přírůstek nově získaných zákazníků, nebo sledovat celkové prodeje novým zákazníkům v cílových segmentech.

Měřítka zákaznické spokojenosti poskytují zpětnou vazbu o úrovni podniku. Kaplan a Norton (2007) poukazují na to, že péče věnována spokojenosti zákazníka je velmi důležitá ve vztahu udržení stávajících i pro získání příchozích zákazníků. Základní stupeň splnění požadavků zákazníka nepostačí pro jeho vyšší loajalitu, udržení a ziskovost. Míru spokojenosti je vhodné zjišťovat pravidelným dotazováním.

Podniky by měly zacílit na ziskové zákazníky. Spokojenost zákazníků je významná, ale Kaplan a Norton (2007) zároveň upozorňují na měřítko ziskovosti zákazníků, které může odhalit, že určití zákazníci nepřinášejí zisk. Může jít o novější zákazníky, kde jsou vyšší náklady na jejich získání vyrovnány až zisky z budoucích prodejů výrobků nebo služeb. U dlouhodobě neziskových zákazníků je nezbytná změna týkající se např. cen produkce, kterou tyto zákazníci nejčastěji nakupují nebo vývoj efektivnějších způsobů výroby či dodávek. Ukazatele měří čistý zisk, který zákazníci přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na jejich podporu.

Zákazník přiřazuje každému výrobku nebo službě zcela určitou individuální hodnotu. Vysušil (2004) ji označuje jako hodnotovou výhodu zákazníka a rozděluje ji do tří skupin. Jedná se o běžné či mimořádné vlastnosti výrobku nebo služby, další skupinou je image a goodwill podniku (běžné a mimořádné) a běžné či mimořádné vztahy se zákazníky. Do kategorie vlastností produktu zařazují Šulák a Vacík (2005) jedinečnost, funkčnost, kvalitu, cenu, nebo dobu dodání. Skupina image zahrnuje nehmotná aktiva, odlišnosti, hodnotu značky i prestiž. Vztahy k zákazníkům charakterizuje bezproblémovost, důvěryhodnost, odpovědnost, partnerství, ochota a etika.

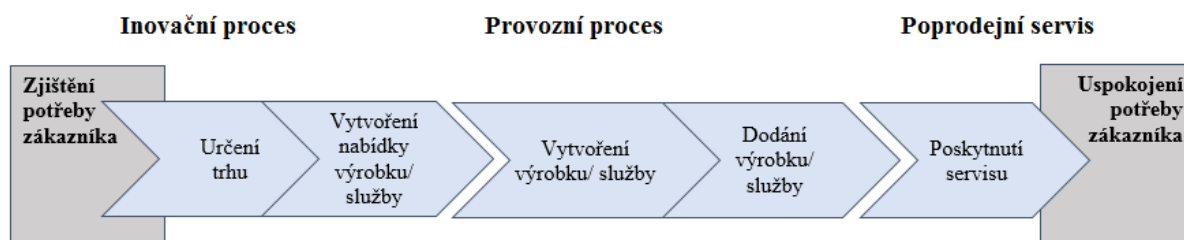
Vysušil (2004) uvádí, že metoda BSC požaduje znalost existence individuálních hodnot a schopnost je zcela využít. Je potřebné nalézat způsoby, jak hodnotovou výhodu u každého zákazníka zjistit a změřit. Pokud nedojde ke splnění představ zákazníka ve smyslu hodnotové výhody, je velmi reálná okamžitá či pozdější ztráta zákazníka.

2.1.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že v perspektivě interních podnikových procesů jsou definovány procesy významné pro vytváření hodnoty a zajišťování finančních výsledků. K jejich charakteristice zpravidla dochází až v návaznosti na stanovené cíle a měřítka zákaznické i finanční perspektivy. Převážná část systémů měření výkonnosti podniků se soustředí na zlepšování stávajících procesů, BSC však doporučuje definovat úplný interní hodnotový řetězec, který vychází z naplnění představ zákazníků i akcionářů.

Základní model hodnotového řetězce dle Kaplan a Norton (2007), viz Obr. 2.4, zahrnuje tři na sebe navazující procesy:

- 1) inovační proces,
- 2) provozní proces,
- 3) poprodejní servis.



Obr. 2.4 Obecný model hodnotového řetězce
Zdroj: zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 89)

Pavelková a Knápková (2005) považují za nezbytné řídit a organizovat podnikové procesy tak, aby výstup odpovídal požadavkům zákazníka a zároveň aby bylo dosaženo co nejpříznivějšího poměru vstupu k výstupu. Tradiční metody měří výkonnost podniku podle středisek a center odpovědnosti, pro řízení interních procesů je však výhodnější sledovat výkonnost procesů napříč více odděleními. Tento způsob umožní lépe sledovat průběh jednotlivých procesů a zvyšovat jejich efektivnost.

Ad 1) **Inovační proces** znamená pro podnik identifikaci nových trhů i zákazníků, a zjišťování požadavků existujících zákazníků. Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že v průběhu procesu dochází k vytváření nabídky výrobků nebo služeb. Inovační proces je složen ze dvou prvků. Prvním je využití výsledků průzkumu trhu, ze kterých podnik zjistí informace o velikosti trhu, charakteru zákaznických preferencí a získá tak podklad pro určení ceny cílové produkce. Poté následuje druhý krok, kdy dochází k vytvoření návrhu a vývoji aktuálního výrobku nebo služby. Součástí výzkumu a vývoje je rovněž snaha o uvedení nové produkce na trh.

Vysušil (2004) uvádí jako měřítko inovačního procesu kritický čas, jehož doba trvání se skládá z průzkumu trhu, času od vývoje produktu až po uvedení na trh, a času, během kterého se vytvoří zisk, potřebný k úhradě nákladů na vývoj výrobku nebo služby.

Ad 2) **Provozní proces** probíhá od objednávky až po dodání produktu zákazníkovi. Dle Pavelková a Knápková (2005) se kontroluje délka jeho trvání a spolehlivost, hodnotí se kvalita procesu a též náklady na proces. Proces je posuzován pomocí dvou rozhodujících veličin, Vysušil (2004) mezi ně řadí jakost a čas. Jakost představuje bezvadnost výroby i prodeje, z toho vyplývají nároky na vysokou kvalitu procesu. Čas měří trvání provozního cyklu, důležité je aby probíhal ve všech fázích bez zpoždění.

Ad 3) **Poprodejní servis** tvoří poslední část modelu hodnotového řetězce. Kaplan a Norton (2007) specifikují, že tento proces může zahrnovat opravy v záruce i mimo záruku,

příjem nefunkčních nebo vrácených výrobků, fakturaci či možnosti příjmu plateb. Výpadek v poprodejním servisu by podniku zvýšil náklady a zákazníkům způsobil nepříjemnosti, v určitých případech by mohl vést až ke ztrátě loajality. Podniky proto vyvíjejí úsilí pro zajištění rychlého a spolehlivého servisu, výkonnost pak lze měřit indikátory času, kvality servisu a výše nákladů.

2.1.4 Perspektiva učení se a růstu

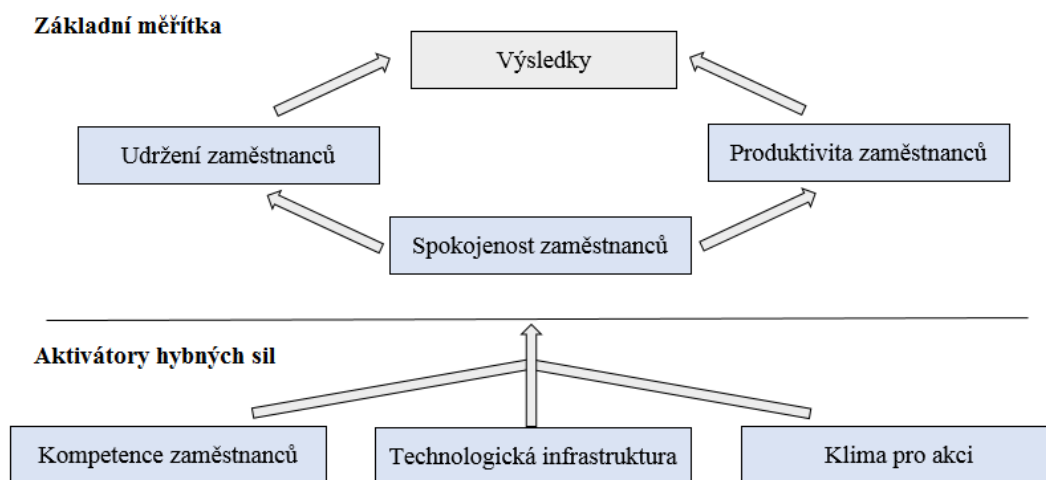
Cíle a měřítko této perspektivy podporují učení a růst podniku. Vytvářejí infrastrukturu, pomocí které je zajištěno dosahování stanovených záměrů v ostatních perspektivách. Cíle lze označit za hybné síly pro dosažení vynikajících výstupů v nich. Metoda BSC klade důraz na investování do příštích období, do své infrastruktury v podobě zaměstnanců, systémů a procesů, chce-li zajistit plnění dlouhodobých finančních cílů. Kaplan a Norton (2007) vytyčují tři podstatné oblasti perspektivy učení se a růstu, patří zde:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti zaměstnanců nabývají pro podnik na významu. Struktura práce se s ohledem na mechanizaci, automatizaci a robotizaci mění, fyzické výkony jsou zaměstnanci vykonávány v menší míře a zaměstnanci tak dle Vysušil (2004) mohou být tvůrci nových návrhů. Především zaměstnanci v první linii, kteří jsou nejbližší interním procesům i potřebám zákazníků a jejich splnění, jsou nezastupitelní v podnětech na zlepšování procesů a jejich výkonnosti. Nezbytná je jejich všestranná rekvalifikace a rozvoj tvůrčího potenciálu.

Klíčová výstupní měřítko se týká tři podstatných oblastí, dle Kaplan a Norton (2007) konkrétně spokojenosti zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců, viz Obr. 2.5. Spokojenost zaměstnanců souvisí s růstem produktivity, odpovědností, zlepšováním kvality a zákaznickými službami. Dále zvyšuje loajalitu zaměstnanců a podniky usilují o udržení zaměstnanců, především těch, kteří jsou nositeli intelektuálního kapitálu.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců jsou dle Kaplan a Norton (2007) často využívány dotazníky, Základním měřítkem oblasti udržení je procento obrátu klíčových zaměstnanců. Produktivita zaměstnance hodnotí, jaký vliv na výstup má zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, zlepšovacích návrhů, zdokonalení vnitropodnikových procesů a uspokojování zákazníků. Běžným ukazatelem produktivity je zisk na zaměstnance.



Obr. 2.5 Rámec měření učení se a růstu
Zdroj: zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 115)

Pavelková a Knápková (2005) uvádějí, že schopnosti informačního systému podporují efektivní práci zaměstnanců. Systémy poskytují důležité informace související se všemi ostatními hledisky, např. údaje o trhu, zákaznících, nákladech, a to každému zaměstnanci podle jeho nároků z hlediska pracovního zaměření.

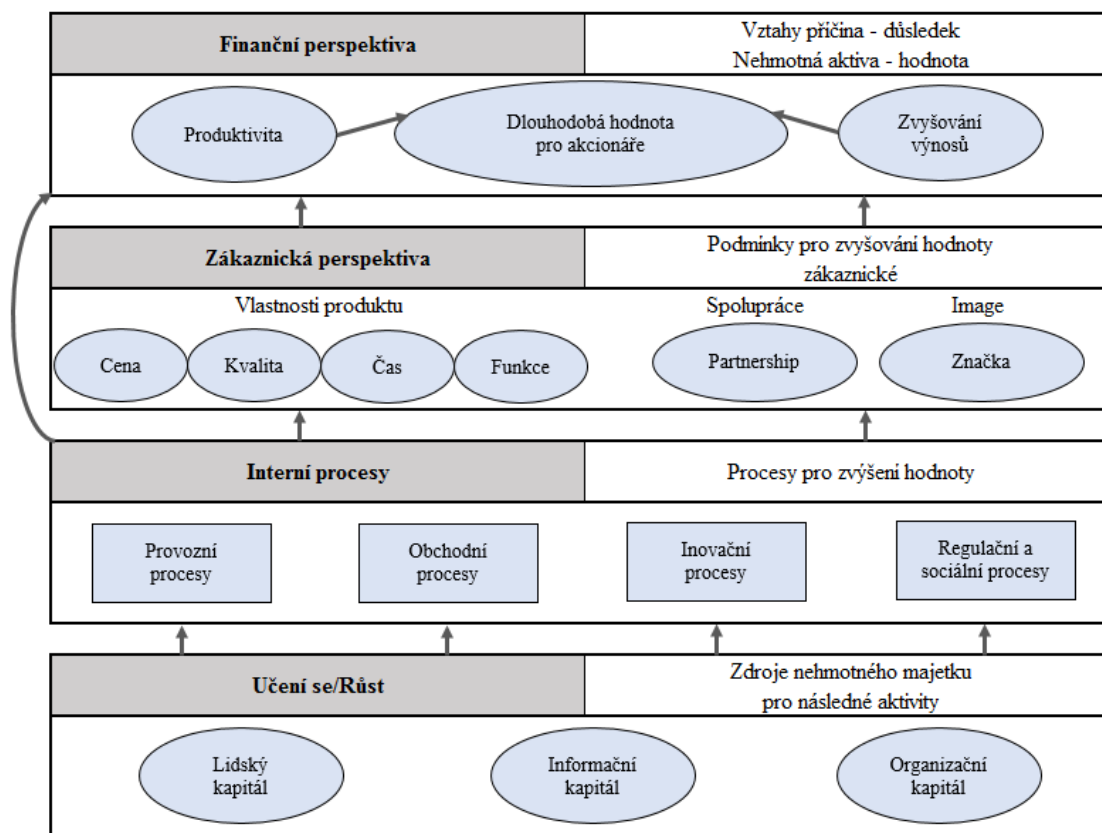
Především zaměstnanci v přední linii potřebují přesné a včasné informace, které komplexně vypovídají o vztahu zákazníka k podniku. Dle Kaplan a Norton (2007) jsou dobře fungující informační systémy nezbytnou oporou pro zaměstnance, na jejichž základě mohou zlepšovat procesy. Mezi měřítka můžeme zařadit procenta procesů s kvalitou reálného času, délku trvání cyklu, dostupnou zpětnou vazbu o nákladech a procento zaměstnanců v bezprostředním kontaktu se zákazníky, kteří mají k informacím o nich on-line přístup.

Oblast motivace, delegování pravomocí a angažovanosti dle Vysušíl (2004) usiluje o vytvoření klimatu, které zaměstnance motivuje a podporuje v iniciativě. BSC navrhuje využít všech prostředků, které vyvolají a dále rozvinou tvůrčí iniciativu zaměstnanců. Tvůrčí podněty jsou nezbytné pro trvalé zvyšování podnikové výkonnosti. Jejich stimulem je zviditelňování úspěchů, zdůraznění v čem byla iniciativa přínosem a spravedlivé odměňování angažovanosti. Dle Kaplan a Norton (2007) je iniciativa snadno měřitelná počtem podnětů na zaměstnance.

2.2 Provázanost cílů v perspektivách

Vztahy mezi jednotlivými podnikovými cíli jsou zobrazeny ve strategické mapě. Strategická mapa dle Fotr et al (2017) propojuje jednotlivé perspektivy modelu BSC, je vizualizací toho, co by měl podnik zajistit pro úspěšnou a efektivní realizaci strategie.

Podstatou strategické mapy je schéma, viz Obr. 2.6, které naznačuje postup přeměny lidského, informačního a organizačního kapitálu na finanční hotovost.



Obr. 2.6 Klasická struktura strategické mapy
Zdroj: zpracováno dle Fotr et al (2017, s. 86)

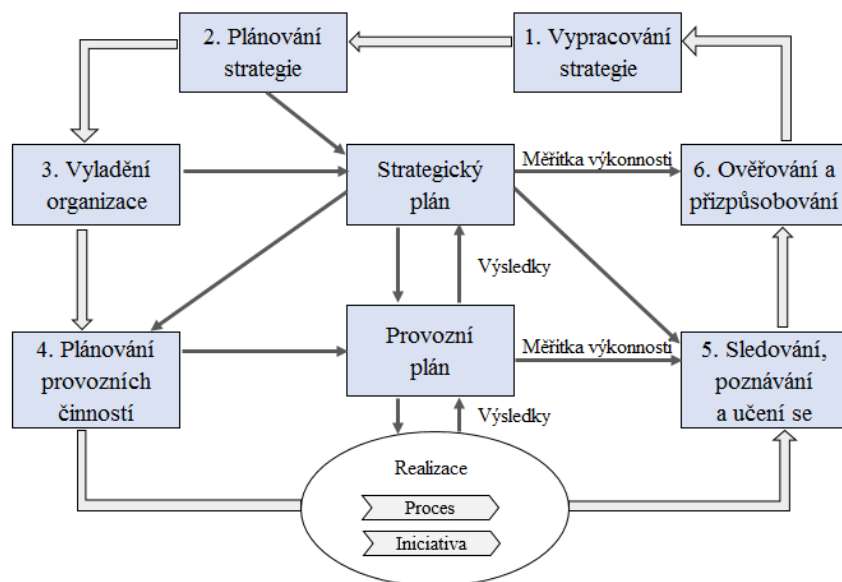
Ze strategických map lze dle Horváth & Partners (2002) vyčíst vazby mezi strategickými cíli a to jak v rámci jedné perspektivy, tak mezi perspektivami. Mapy jsou podporou pro management, neboť ukazují, jak se dosahování stanovených cílů vzájemně ovlivňuje a jaká spolupráce pro úspěšné realizování strategie je nezbytná. Ze strategických map je čitelné, jaké jsou vstupní řídicí veličiny. Napomáhají ke srozumitelnému chápání cílů a tím i celé strategie.

2.3 Přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard

Pro efektivní fungování systému Balanced Scorecard v podnikové praxi je nezbytná jeho celistvá implementace. Konceptem implementace BSC se zabývá vícero autorů. V této kapitole jsou uvedeny přístupy dle Kaplan a Norton (2010), Horváth & Partners (2002) a Vysušil (2004), včetně popisu jednotlivých fází navrhovaných realizací BSC. Realizační rámec BSC je dle Marinič (2008) závislý na charakteru firmy, proto může mít každá firma individuální BSC.

2.3.1 Implementace Balanced Scorecard dle přístupu Kaplan a Norton

Autoři metody BSC Kaplan a Norton (2010) navrhli integrovaný systém, který propojuje formulování a plánování strategie s realizací provozních činností. Systém obsahuje šest jednotlivých fází, viz Obr. 2.7.



Obr. 2.7 Systém propojení strategie s provozními činnostmi dle Kaplan a Norton
Zdroj: upraveno dle Kaplan a Norton (2010, s. 22)

Ad 1) V první fázi implementace je dle Kaplan a Norton (2010) stěžejní vypracovat strategii podniku. Manažeři si nejprve musí ujasnit důvody existence podniku, jeho poslání, hodnoty a vizi. Následně je nutné provést strategickou analýzu, prozkoumat situaci vnitřního i vnějšího okolí podniku a vyhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby a poté formulovat strategii, ze které bude jasné, jak bude dosaženo její splnění.

Ad 2) Ve druhé fázi dochází dle Kaplan a Norton (2010) k plánování strategie, jsou vytvářeny mapy strategie a strategická témata, která vyjadřují cíle podniku a poté jsou stanovovány měřítka, cílové hodnoty a hodnotové deficity. Definují se strategické iniciativy a způsob jejich financování. V této fázi rovněž dochází k přidělení odpovědnosti za realizaci strategie.

Ad 3) Ve třetí fázi je přístupováno k vyladění podniku se strategií na základě kaskádování strategie na všechny organizační jednotky. Kaplan a Norton (2010) kladou důraz na správné pochopení strategie u všech zaměstnanců, neboť právě oni musí strategii propojovat s provozními činnostmi. V této fázi jsou nastavovány osobní cíle a pobídky zaměstnanců pro zvyšování motivace k plnění firemní strategie.

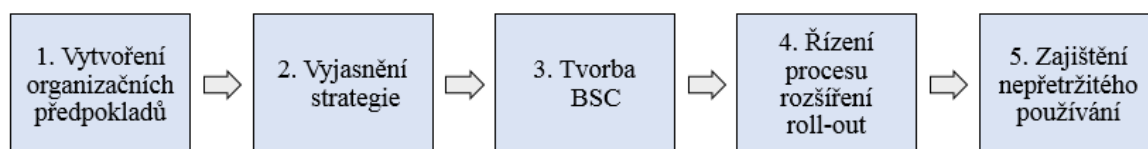
Ad 4) Ve čtvrté fázi dochází k plánování provozních činností. Kaplan a Norton (2010) doporučují vyladění činností zaměřených na zlepšování klíčových procesů včetně propojení strategie s každodenními provozními plány. Plánování v této fázi zahrnuje také vypracování plánu kapacity zdrojů potřebných k dosahování strategie a stanovení rozpočtu provozních výdajů a kapitálových investic.

Ad 5) V páté fázi je dle Kaplan a Norton (2010) pozornost podniku soustředěna na přezkoumání realizace strategie a provozních činností. Vyhodnocování provozních činností je prováděno na častých krátkých poradách v rámci oddělení, porady jsou orientovány na aktivní opatření. Pro přezkoumání strategie se rovněž pořádají porady, konají se zpravidla jednou měsíčně za účasti vrcholového vedení, které zkoumá postup implementace strategie.

Ad 6) V šesté fázi se podnik zaměřuje na ověření a přizpůsobení strategie, zjišťuje, zda stále platí základní strategické předpoklady. Kaplan a Norton (2010) uvádějí, že tým vedení by měl pořádat pravidelné porady minimálně jednou ročně, v závislosti na okolnostech i kvartálně a vyhodnocovat výkonnost strategie, případně formulovat změny ve strategii pro další období.

2.3.2 Implementace Balanced Scorecard dle přístupu Horváth & Partners

Horváth & Partners (2002) předkládají koncept implementace BSC v pěti fázích, viz Obr. 2.8.



Obr. 2.8 Pět fází implementace BSC dle přístupu Horváth & Partners
Zdroj: upraveno dle Horváth & Partners (2001, s. 57)

Ad 1) Vytvoření organizačních předpokladů je dle Horváth & Partners (2002) důležité ve dvou směrech. Je nezbytné definovat koncepční pravidla platná pro všechny jednotky, ve kterých bude zaváděna koncepce BSC. Koncepční pravidla zahrnují stanovení perspektiv a určení, kterých jednotek a úrovní podniku se bude BSC týkat. Zároveň musí být stanovena pravidla pro zajištění řízení projektu BSC, kterými jsou organizace a průběh projektu, zajištění informací a komunikace, standardizace metod a stanovení kritických faktorů úspěchů.

Ad 2) Druhá fáze implementace BSC se týká vyjasnění strategie. Horváth & Partners (2002) uvádějí, že v této fázi musí být provedena kontrola strategických předpokladů

a vyjasněna strategická zaměření. Je nutné, aby strategie podniku byla vrcholovým managementem jednotně pochopena a také aby ohledně strategie panovala mezi vedoucími pracovníky shoda.

Ad 3) Ve třetí fázi dochází ke tvorbě BSC pro vymezenou organizační jednotku. Implementace BSC probíhá dle Horváth & Partners (2002) v pěti krocích:

- upřesnění strategických cílů,
- propojení strategických cílů,
- výběr měřítek,
- vytyčení cílových hodnot,
- určení strategických akcí.

Strategické cíle jsou jádrem BSC, představují nejdůležitější cíle, jejichž splnění ovlivňuje úspěch strategie. Kvalita cílů ovlivňuje kvalitu celé BSC. Cíle jsou přiřazeny jednotlivým perspektivám, pro každou perspektivu by mělo být stanoveno maximálně čtyři až pět plně konkretizovaných cílů. Strategické cíle i s jejich podrobnějším popisem by měly být zdokumentovány.

Propojením strategických cílů jsou stanoveny vztahy příčin a následků mezi jednotlivými cíli, na základě kterých jsou transparentní požadované změny a zaměření podniku. U výběru měřítek je podstatné, aby bylo jednoznačné, jaký má být konkrétní výstup, pro jeden strategický cíl by neměly být definovány více než dva cíle, výjimečně jsou přípustné cíle tři. Cílové hodnoty by měli stanovovat vrcholoví manažeři konkrétních jednotek. K jejich vytváření lze využít benchmarky, výsledky zaměstnaneckých a zákaznických průzkumů, údaje za předešlá období i predikce podniku. Posledním krokem je určení strategických akcí, kdy se přiřazují akce a projekty k jednotlivým strategickým cílům, v tomto kroku je také potřeba zohlednit podnikové zdroje, které umožní dosažení cíle.

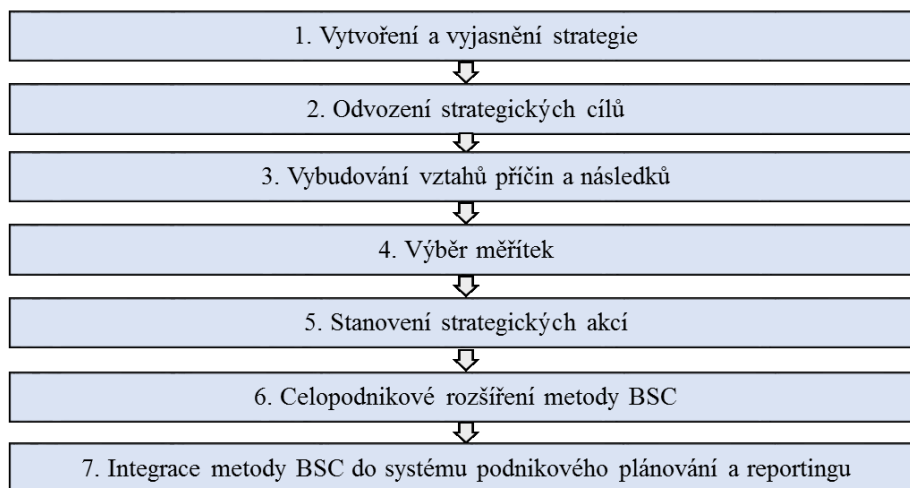
Ad 4) Čtvrtá fáze řízení procesu rozšíření roll-out představuje dle Horváth & Partners (2002) aplikaci kroků stanovených v předešlé fázi na více organizačních jednotek podniku. Dochází k vertikální integraci cílů, kdy jsou cíle přenášeny do nižších úrovní řízení podniku. Rovněž probíhá horizontální integrace cílů, která zabezpečuje lepší vzájemné sladění cílů a strategických akcí mezi podnikovými jednotkami.

Ad 5) V páté fázi zajištění nepřetržitého používání je usilováno o propojení BSC a manažerských systémů řízení. Horváth & Partners (2002) zdůrazňují úlohu controllingu, který dohlíží na realizaci stanovené strategie a integraci BSC do strategického a operativního

plánování. Důležité je propojení se systémem reportingu, který průběžně monitoruje, zda jsou cíle dodržovány. Význam má rovněž začlenění BSC do systému řízení lidských zdrojů, který umožňuje nastavit osobní cíle v souladu se strategií podniku.

2.3.3 Implementace Balanced Scorecard dle přístupu Vysušil

Vysušil (2004) definuje postup zavádění modelu Balanced Scorecard v jednotlivých krocích, viz Obr. 2.9.



Obr. 2.9 Postupové kroky tvorby Balanced Scorecard dle Vysušil
Zdroj: upraveno dle Vysušil (2004, s. 81)

Ad 1) Dle Vysušil (2004) je nezbytné při vytvoření a vyjasnění strategie zajistit důkladný rozbor podnikového okolí. Je potřeba prověřit odbyt výrobků a zjistit na jakou produkci se má podnik soustředit. Rovněž je nutná analýza konkurenčního prostředí, která ukáže, kde je možné konkurenci překonat a zvýšit tržní podíl firmy. Znalost dodavatelů je předpokladem kvalitních dodávek a rozlišení zákazníků je velmi významné při rozhodování o strategii. Kromě těchto podstatných a jednoduchých analýz mohou podniky vyžadovat ještě další poznatky, např. v souvislosti s designem nebo zainteresovaností zaměstnanců.

Ad 2) Ve fázi odvození strategických cílů doporučuje Vysušil (2004) rozčlenit cíle podniku do čtyř základních skupin. Jedná se o cíle obecné, strategické, možné strategické akce a operativní cíle. Obecné cíle jsou základní, vztahující se k celopodnikovým otázkám a nejsou přesně specifikovány. Strategické cíle představují nejdůležitější záměry podniku. Možné strategické akce konkretizují strategické záměry. Poslední skupina - operativní cíle, sice nepatří mezi záměry strategické, ale mohou být důležité. Tyto skupiny cílů jsou stanoveny v každé z perspektiv BSC. Cíle musí být propojeny a být na sebe návazné, podmínkou je jejich precizní formulace.

Ad 3) Pokud má podnik vyjasněnou strategii a odvozeny strategické cíle, dokáže sestavit schéma vztahů příčin a následků. Dle Vysušil (2004) se jedná o zcela originální analytický přístup v modelu BSC. Schéma zjišťuje a představuje vzájemné vztahy mezi definovanými cíli.

Ad 4) Vysušil (2004) zdůrazňuje důležitost výběru měřítek. Nezbytné je nalezení těch měřítek, která nejlépe vypovídají o významu strategie. Plnění strategických cílů lze prověřit hlavně prostřednictvím měřítek kvantitativních, tedy vyčíslitelných, ale nelze se obejít ani bez měřítek nefinančních, kvalitativních. Každý podnik má svou strategii, proto bude mít systém ukazatelů pokaždé jinou formu, konkrétní pro daný podnik.

Ad 5) Pro stanovení strategických akcí uvádí Vysušil (2004) postup ve třech krocích. Prvním krokem je brainstorming, kdy jsou tvořeny nové nápady pro strategické akce. Dalším je věcné a logické přiřazení výsledků brainstormingu ke strategickým cílům. Poslední krok tvoří sestavení iniciační matice strategických akcí. Matice se strategickými akcemi bývá příliš rozsáhlá, proto je třeba stanovit prioritní akce, v souvislosti s náročností na zdroje. Je potřebné rozlišit akce s vysokou prioritou, s menší prioritou, druhořadého významu a akce nevýhodné. Pro každou akci je nezbytné určit její přesný termín zahájení a ukončení, jmenovat zodpovědnou osobu a stav schválení akce k provedení vrcholovým managementem.

Ad 6) Vysušil (2004) uvádí dvě možnosti, kterými lze rozšířit metodu BSC do celého podniku – rozšíření shora dolů a rozšíření zdola nahoru. Ideální zavádění BSC je shora dolů, pokud to však není v možnostech podniku, používá se rozšíření odspodu. Rozšíření je prováděno prostřednictvím workshopů, po kterých následují školení pro různé úrovně zaměstnanců. BSC musí být srozumitelně rozšířen až na jednotlivce.

Ad 7) Dle Vysušil (2004) dochází ve fázi integrace metody BSC do systému podnikového plánování k procesu vytváření strategicko – operativních plánů, kdy jsou běžné podnikové záměry sladěny se strategickými cíli. Integrace BSC do systému reportingu rovněž představuje propojení stávajícího uspořádání reportingu se strategickými cíli a akcemi.

2.4 Časový rámec implementace metody Balanced Scorecard

Projekt BSC trvá zpravidla 16 týdnů, délka je ovlivněna časovou dispozicí vrcholových manažerů na rozhovory, workshopy a setkání skupin. Časový rámec je výhodou pro manažery, v době mezi setkáními mají prostor přemýšlet o struktuře Balanced Scorecard, o strategii, informačním systému a manažerských procesech. Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že stanovený rozvrh předpokládá již definovanou podnikovou strategii, včetně výsledků

z provedeného průzkumu trhu a zákazníků, na jehož základě lze segmentovat trh a určit hodnotové výhody zákazníků.

Pokud by strategická analýza podniku spolu s rozhodnutím o strategii nebyly provedeny, časový plán by se dle Kaplan a Norton (2007) úměrně této době prodloužil. Při vytvoření rozvrhu projektu by manažeři na vrcholové i střední úrovni měli vědět, jak bude převedena strategie podniku do konkrétních cílů a měřítek ve všech perspektivách. Od manažerů se rovněž očekává ztotožnění s plánem implementace BSC a s pochopením procesů, které je nezbytné změnit s ohledem na výsledky měření BSC. Po vytvoření BSC se podnik dostává k implementaci.

2.5 Přínosy a bariéry metody Balanced Scorecard

Wagner (2009) vnímá metodu BSC jako přínosnou především pro manažery. Poskytuje jim možnost přemýšlet o jejich jednání a zhodnotit, jestli způsob jakým v každodenní pracovní realitě jednají, respektuje stanovené zásady. BSC ukazuje, které oblasti ve svém podniku nebo jednotce může manažer rozvíjet, pokud má zájem zlepšit svůj přístup k výkonnosti.

Fotr et al (2017) u metody BSC vyzdvihují schopnost dokonalého rozpracování strategie podniku do akcí každé z perspektiv, přiřazení úkolů, měřítek a iniciativ pro jejich splnění. Při dodržení stanovených cílů je zaručeno, že konečné komplexní výsledky přinesou plánované zvýšení výkonnosti podniku a růst jeho hodnoty.

Nesporným přínosem dle Lang (2007) je příležitost rozpoznat závažné deficity a zajistit kroky k jejich odstranění. Další výhody spočívají v časové provázanosti, kdy BSC obsahuje hodnoty za minulé období, poukazuje na současný stav a plánuje budoucí perspektivy. Metoda pracuje s jednoznačně měřitelnými faktory a používá také nefinanční kritéria. V neposlední řadě upevňuje postavení zaměstnanců ve firmě.

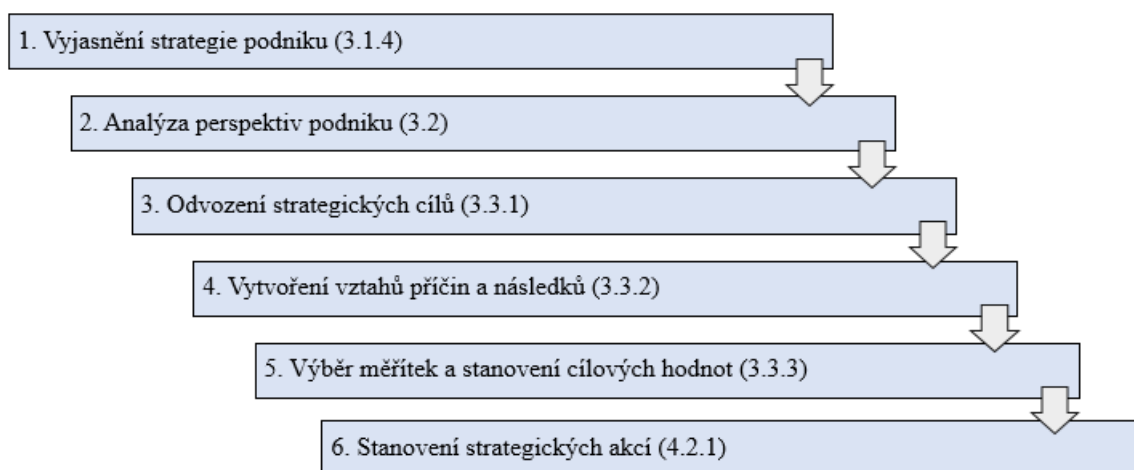
Mezi bariéry, které souvisí se zaváděním metody BSC, patří definování přesných měřítek výkonnosti, vyváženost měřítek, chybějící měřítko a diagnostická versus strategická měřítko. Měřítko výkonnosti nejsou v metodě univerzálně definována. Vysušil (2004) však zdůrazňuje nutnost jejich stanovení, přestože to v některých perspektivách (zákaznická a učení se a růstu) může být obtížné. Je důležité dodržet pořadí, určení nejprve cílů a následně měřítek. Nezbytné je zachovat vyváženost finančních a nefinančních ukazatelů. Chybějící měřítko se týká hlavně oblasti učení se a růstu, zde chybí konkrétní způsoby měření, přitom je podpora rozvoje zaměstnanců a kvality informací pro podnik významná. Diagnostická měřítko

monitorují, zda nedochází k odchylkám od plánovaných ukazatelů a strategická měřítka sledují dodržování strategických cílů. Problémem může být také neuskutečnitelnost vize a strategie, neprovázanost strategie a dílčích cílů, nepropojenost strategie s rozdělením zdrojů a nesprávné směřování zpětné vazby.

2.6 Vlastní postupové kroky implementace Balanced Scorecard

Vlastní postupové kroky implementace Balanced Scorecard jsou sestaveny kombinací přístupů dle autorů Kaplan a Norton (2010), Horváth & Partners (2002) a Vysušil (2004), uvedených v kapitole 2.3. První fáze, doporučená autory Kaplan a Norton (2010), která se týká vypracování strategie podniku, nebude u vlastního postupu realizována, neboť existence vybraného podniku, jeho poslání a vize jsou dány, zásadní směřování podniku je již určeno.

Návrh implementace BSC je předložen v šesti krocích, viz Obr. 2.10. Kroky jsou modifikovány s ohledem na konkrétní podnik, ke kterému je návrh realizace BSC vztažen. První krok spočívá ve vyjasnění firemní strategie. Následuje identifikace všech čtyř perspektiv podniku. Po prozkoumání současného stavu přichází fáze stanovení strategických cílů. Formulované cíle jsou v dalším kroku propojeny a tím jsou vytvořeny vztahy příčin a následků. Pro strategické cíle je nutné zvolení vhodných měřítek a stanovení cílových hodnot, aby byl jednoznačně definován požadovaný výstup. Závěrečným krokem procesu je určení strategických akcí.



Obr. 2.10 Vlastní postupové kroky implementace Balanced Scorecard
Zdroj: vlastní zpracování

3 Návrh implementace metody Balanced Scorecard

V kapitole je uvedena stručná charakteristika společnosti, její stěžejní činnosti, vnitřní struktura a současný přístup k hodnocení výkonnosti. Poté je vyjasněna strategie podniku a analyzovány jednotlivé perspektivy (finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu). Následuje implementace postupových kroků metody Balanced Scorecard, konkrétně odvození strategických cílů, vizualizace vazeb mezi cíli ve strategické mapě a definování měřítek včetně určení cílových hodnot.

3.1 Představení podniku

Návrh implementace metody Balanced Scorecard je vztažen na společnost, která si nepřeje být jmenována, proto je představována pod názvem společnost XY. K založení společnosti XY došlo v roce 2007. Z hlediska právní formy se jedná o společnost s ručením omezeným, má dva jednatele, jednají vždy společně. Společnost působí na energetickém trhu, patří mezi významné dodavatele zemního plynu a elektrické energie, je součástí energetického koncernu. Hlavní činnosti společnosti souvisejí se zajišťováním prodeje produktů a poskytováním obsluhy, především pro komodity zemního plynu a elektřiny. Společnost zajišťuje služby pro více než 2 milióny zákazníků.

3.1.1 Hlavní činnosti podniku

Poskytování služeb a prodej dodávek energií patří mezi stěžejní aktivity společnosti XY. Komunikace se zákazníky je zajištěna prostřednictvím široké sítě zákaznických center, osobně mohou zákazníci jednat na více než 40 místech napříč Českou republikou. Společnost dále provozuje 3 moderní kontaktní centra, umožňující telefonickou komunikaci. Zákazník má možnost řešit záležitosti vztahující se ke stávajícímu odběru energií nebo žádat o nové připojení. Společnost má v kompetenci fakturaci, vyřizování reklamací a inkaso pohledávek.

Produktové portfolio společnosti zahrnuje více než prodej zemního plynu a elektřiny. Zákazníkům jsou nabízeny doplňkové služby a produkty, které souvisejí s hlavními komoditami. Do rozšířené nabídky patří LED žárovky, detektory kouře nebo oxidu uhelnatého, servis plynových kotlů, pojištění domácnosti a fotovoltaiické instalace na klíč. Nově je zavedena služba monitoringu spotřeby, která umožňuje sledování spotřeby energie a doporučí optimální nastavení záloh. Služba Investor umožňuje jednorázové předplacení energií na jeden rok, čímž lze snížit cenu o 4 %. Zákazníci mají také možnost spravovat vlastní online účet. Zdarma je nabízena slevová karta, kterou lze uplatnit při určitých sportovních nebo kulturních aktivitách.

3.1.2 Struktura podniku

Společnost XY je rozdělena na dvě divize, a sice divizi CEO a divizi COO. Uspořádání podniku je podrobněji vymezeno v organizační struktuře, viz Příloha 1. Pod divizi CEO jsou zařazeny úseky zajišťující podpůrné procesy zákaznické obsluhy, tzv. back office, patří zde úsek:

- fakturace,
- reklamací a požadavků,
- vymáhání pohledávek,
- odbor E2E metodiky,
- odbor financí.

Úsek fakturace zodpovídá za fakturaci zemního plynu a elektřiny, zpracování a párování plateb, tisk a odesílání dokumentů zákazníkům i za účetní operace. Úsek reklamací a požadavků zajišťuje podporu interním zákazníkům a řeší požadavky a stížnosti zákazníků externích, rovněž archivuje potřebné dokumenty. Náplní úseku vymáhání pohledávek je efektivní řešení pohledávek a zaměření se na prevenci vzniku dlužných pohledávek. Odbor E2E metodiky se soustředí na procesní a systémové změny, testuje nové funkcionality a vytváří metodické pokyny pro koncové uživatele.

Pod divizi COO spadají úseky, jejichž zaměstnanci poskytují zákaznický servis přímo, prostřednictvím osobního nebo telefonického kontaktu, tzv. front office, patří zde úsek:

- zákaznických center,
- kontaktního centra,
- kampaní a retencí,
- odbor operativní metodiky a reportingu.

Úsek zákaznických center zodpovídá za pobočkovou síť, provozuje 41 kamenných center, poskytuje komplexní služby týkající se distribuce i obchodu. Úsek kontaktního centra zajišťuje služby a plní prodejní cíle prostřednictvím telefonické linky a využívá i jiné možnosti pro příchozí i odchozí komunikaci, např. web chat nebo Facebook. Aktivita úseku kampaní a retencí spočívají v zaměření na retenci zákazníků a prodejů, k oslovování zákazníků úsek využívá telefonické linky, usiluje o udržení zákazníků a zároveň chce získávat nově příchozí odběratele. Odbor operativní metodiky zajišťuje trénink, metodickou podporu a rozvoj, služby poskytuje prioritně útvarům front office, zajišťuje školení nových zaměstnanců, informuje o nových produktech, změnách v legislativě a podporuje tak vysokou úroveň služeb.

3.1.3 Stávající přístup podniku k hodnocení výkonnosti

Společnost XY každoročně sestavuje účetní závěrku, v souladu s účetními předpisy platnými v České republice. Závěrka se skládá z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu o změnách vlastního kapitálu a přehledu o peněžních tocích. Audit účetní závěrky provádí nezávislý auditor, firma PricewaterhouseCoopers. Společnost XY sleduje vybrané ukazatele, patří mezi ně tržby z prodaných služeb, EBIDTA, zisk před zdaněním, zisk po zdanění, investice. Z nefinančních ukazatelů pak sleduje průměrný přepočtený stav zaměstnanců.

S ohledem na charakter činnosti podniku, týkající se oblasti služeb, považuje společnost XY za důležité vnímat názor zákazníků. Pravidelně provádí průzkumy zákaznické spokojenosti. V roce 2017 byl ve společnosti implementován nový software CX, na základě kterého lze získávat a vyhodnocovat zpětnou vazbu od zákazníků, kteří prošli zákaznickou cestou a analyzovat důvody spokojenosti a nespokojenosti, a reagovat na ně.

Společnost prostřednictvím Mystery shoppingu, callingu a emailingu monitoruje, zda zaměstnanci dodržují nastavené procesy. Jednotlivé útvary, oddělení i vedoucí pracovníci společnosti jsou hodnoceni podle nastavených klíčových ukazatelů výkonnosti – KPI. Plnění ukazatelů je pravidelně sledováno. Společnost XY se rovněž zajímá o postoje svých zaměstnanců. Dotazováním v ročních intervalech zkoumá jejich spokojenost a srovnává vývoj v čase.

3.1.4 Vyjasnění strategie podniku

Od roku 2006 má každý zákazník právo vybrat si dodavatele energií podle vlastní volby. V roce 2006 byl otevřen trh pro komoditu elektřiny, od roku 2007 je možné měnit dodavatele i pro dodávky zemního plynu. V současné době působí na trhu přibližně sto obchodníků s energiemi. Společnost XY se řadí mezi významné dodavatele těchto komodit, na trhu má stabilní pozici, kterou si chce nejen udržet, ale usiluje také o růst a posilování celkové konkurenceschopnosti na energetickém poli.

Vizi společnosti XY i celého koncernu je vytvářet dlouhodobě udržitelný svět energetiky pro další generace a napomoci tomu, aby svět byl dobrým místem pro život. Dále se společnost zaměřuje na vlastní rozvoj a otevřenost inovacím, přičemž usiluje o vítězství na neustále se měnícím trhu. Chce inspirovat lidi a přicházet s nabídkou řešení, které předčí aktuální potřeby a očekávání zákazníků a usnadní jim život. K vizi společnosti patří rovněž loajální a spokojený zákazník, profitující akcionář a motivovaný zaměstnanec.

Strategickými záměry společnosti XY je v oblasti dodávek zemního plynu udržet přední místo v České republice a to jak prostřednictvím akvizic, tak na základě retencí. Energetický trh je vysoce konkurenční, proto si společnost uvědomuje, že je nezbytné věnovat péči nejen novým, ale rovněž stávajícím zákazníkům a přicházet s nabídkou, která předejde odlivu klientely. Dalším cílem je být i nadále nejrychleji rostoucím alternativním dodavatelem elektrické energie v České republice. Společnost chce být inovátorem mezi tradičními dodavateli energií. Aktivita společnosti budou i nadále zaměřeny na kvalitní i efektivní poskytování služeb a řešení požadavků, včetně zvyšování prodejních schopností.

Při vyjasnění strategie je podstatný rozbor okolí podniku, týkající se především konkurence a zákazníků. Konkurence na energetickém trhu je značná, existuje téměř sto dodavatelských společností, které mezi sebou navzájem soutěží a aktivně oslovují zákazníky s různými cenovými nabídkami. Nižší cena je pro zákazníka často motivem ke změně dodavatele energií, impulsem ale může být i kvalita zákaznického servisu, jeho dostupnost nebo nabídka doplňkových produktů. Význam může mít dobré jméno společnosti a etické chování při zajišťování dodávek energií a souvisejících služeb. Důležitými konkurenty společnosti XY jsou především velcí dodavatelé energií, ale nesmí být opomíjeny ani menší společnosti, které jsou schopny pružně reagovat na změny na trhu a energetickým gigantům se snaží konkurovat nastavením nízké ceny komodit.

Společnost XY obsluhuje zákazníky všech kategorií, domácnosti, podnikatele i zákazníky z řad velkoodběratelů. Koneční odběratelé mají přehled o poskytovaných službách a cenách, mohou srovnávat a z podstaty svých priorit se svobodně rozhodují, od kterého dodavatele budou energii kupovat. Mohou být ovlivněni mnoha faktory, především cenou, ale také úrovní servisu, jednáním obsluhy na kontaktních místech, jejich odborností. Někteří zákazníci při rozhodování jakého dodavatele zvolit, posuzují rovněž proces vyřizování požadavků a reklamací nebo srozumitelnost podmínek smlouvy.

Dle údajů OTE (2019) v posledních dvou letech změnilo dodavatele energií každým rokem více než půl milionu zákazníků. Dynamičtější situace je na trhu s elektřinou, kde z celkového počtu provedených změn je zhruba 350 tisíc vztahujících se k odběru elektřiny. Nejvíce ke změně dodavatelské společnosti přistupují spotřebitelé ze segmentu domácností. Odchod zákazníků od společnosti XY by jednoznačně ovlivnil její ziskovost. Z tohoto důvodu je nezbytná znalost potřeb zákazníků, na které musí společnost reflektovat a přicházet s výhodnými nabídkami, které zajistí nejen loajalitu stávajících spotřebitelů, ale rovněž osloví zákazníky potenciální.

3.2 Analýza perspektiv podniku

V kapitole je provedena analýza jednotlivých perspektiv, na základě které je možné posoudit nynější stav společnosti. Finanční perspektiva definuje hmotné výstupy, zákaznická se soustředí na vytváření hodnoty pro zákazníka, oblast interních podnikových procesů je zaměřena na stěžejní procesy a perspektiva učení se klade důraz na schopnosti a motivaci zaměstnanců.

3.2.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je velmi důležitá, neboť na jejím základě je možné posoudit jaká je finanční situace v podniku a stanovit budoucí hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout. Podkladem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy společnosti, viz Příloha 2 až 11. Analýza je provedena za uplynulé období 2013 – 2017. K prozkoumání finanční oblasti jsou potřebné výpočty jednotlivých ukazatelů, viz Příloha 12. Posouzeny jsou:

- 1) absolutní ukazatele,
- 2) rozdílový ukazatel,
- 3) poměrové ukazatele,
- 4) souhrnný ukazatel finanční úrovně podniku.

Ad 1) Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů umožňuje pohlížet na položky z účetních výkazů v souvislostech. Posouzeny jsou vybrané ekonomické ukazatele společnosti XY, viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Vybrané ekonomické ukazatele

Vybrané ekonomické ukazatele (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy	867 324	825 527	834 596	869 010	931 726
Tržby z prodaných služeb	867 237	825 475	834 580	868 996	931 704
Provozní výsledek hospodaření	80 301	56 819	48 261	38 437	40 556
Výsledek hospodaření za účetní období	62 445	43 465	36 295	28 051	29 141
EBITDA	80 857	58 127	49 594	39 104	40 493
EBIT	80 144	56 729	48 168	38 289	40 438
EBT	80 142	56 702	48 087	38 205	40 382
Celková aktiva	176 843	155 236	139 735	146 717	172 397

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Výnosy společnosti XY v roce 2014 poklesly o 5 % ve srovnání s rokem 2013. Od roku 2015 má ukazatel opět rostoucí tendenci. V roce 2017 ukazatel dosáhl úrovně o 7,5 % vyšší ve srovnání s prvním sledovaným rokem 2013. Rostoucí trend je pro společnost žádoucí.

Tržby z prodaných služeb v roce 2014 rovněž zaznamenaly pokles, společnost se potýkala s konkurencí a značným odlivem zákazníků. Od roku 2015 tržby společnosti rostou, podíl na trendu ukazatele mají vhodná retenční opatření a akviziční kampaně.

Provozní výsledek hospodaření vykazuje od roku 2014 snížení hodnoty a tento nepříznivý trend pokračuje až do roku 2016. Pokles hodnoty ukazatele má více příčin. Výsledek je ovlivněn nárůstem počtu zaměstnanců a s tím souvisejícím navyšováním osobních, zejména mzdových nákladů. Ve společnosti vznikala nová oddělení zaměřená na retenci a další call centra. Dalším důvodem snížení úrovně ukazatele byly v roce 2016 změny ve struktuře společnosti, které si vyžádaly mimořádné náklady. V roce 2017 je zaznamenán nárůst provozního výsledku hospodaření, počet pracovníků ve společnosti se stabilizoval a také významně vzrostly tržby.

Výsledek hospodaření za účetní období má obdobný vývoj jako provozní výsledek hospodaření. Hodnoty ukazatele klesaly do roku 2016. V roce 2017 dochází ke změně, společnost sice nedosahuje stejné úrovně ukazatele jako v dřívějších letech, ale přesto jde o příznivou situaci, neboť výsledek hospodaření začíná mít rostoucí tendenci. Hodnoty ukazatelů **EBITDA**, **EBIT** a **EBT** mají tentýž trend.

Celková aktiva dosahují nejvyšší hodnoty v roce 2013, kdy společnost investovala do nového informačního softwaru SAP CRM. V roce 2014 a 2015 je evidentní pokles hodnoty celkových aktiv. Od roku 2016 se úroveň ukazatele zvyšuje. Společnost v roce 2017 implementovala další významný software pro analýzu spokojenosti zákazníků.

Ad 2) Rozdílový ukazatel

Rozdílový ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK) slouží ke zhodnocení finančních poměrů podniku v souvislosti s jeho likviditou. Posouzeny jsou hodnoty ukazatele ČPK, viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Ukazatel ČPK

Rozdílový ukazatel (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK	81 305	60 110	56 671	53 721	58 893

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Pro zajištění likvidity je potřeba, aby krátkodobá aktiva převyšovala nad krátkodobými závazky. Hodnoty ukazatele ČPK společnosti XY tuto podmínku splňují v průběhu celého posuzovaného období, společnost tak disponuje relativně volným kapitálem na provozní činnosti.

Ad 3) Poměrové ukazatele

Soustava poměrových ukazatelů je základem finanční analýzy, poskytuje rychlé zhodnocení finančního stavu podniku. Posouzeny jsou tyto skupiny:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele aktivity,
- c) ukazatele zadluženosti,
- d) ukazatele likvidity,
- e) ukazatele produktivity.

Ad a) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměří zisk k určitému vstupu. U společnosti XY je posouzen zisk k celkovým aktivům, vlastnímu kapitálu a tržbám, viz Tab. 3.3, kde jsou uvedeny výsledné hodnoty ukazatelů rentability.

Tab. 3.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA	45,3%	36,5%	34,4%	26,0%	23,4%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	85,0%	79,8%	76,7%	71,8%	72,6%
Rentabilita tržeb ROS	7,2%	5,3%	4,3%	3,2%	3,1%

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Ukazatel ROA je stěžejním ukazatelem rentability, vyjadřuje poměr zisku k celkovým aktivům. Doporučená hodnota, pod kterou by ukazatel neměl klesnout je 5 %. Podnik je tím výnosnější, čím je hodnota vyšší. V posuzovaném období se ukazatel ROA pohybuje v rozpětí 23 % - 45 %, což pro společnost XY znamená, že dokáže svůj majetek efektivně zhodnotit. Rovněž je ale vhodné, aby měl ukazatel rostoucí tendenci, z hodnot viz Tab. 3.3 je však zřetelný dlouhodobý pokles ROA. Výrazný pokles je znatelný v roce 2016, nejnižší hodnota ROA byla dosažena v následujícím roce 2017. Vliv na pokles ukazatele má navýšení osobních nákladů na zaměstnance. Společnost přistoupila ke zvyšování mezd a zároveň vzrostl počet zaměstnanců, v důsledku toho se snížil výsledek hospodaření. V roce 2016 společnost vynaložila značné náklady na změny související se strukturou celého koncernu, která se velkou měrou vztahovala právě ke společnosti XY.

Ukazatel ROE udává míru zhodnocení vlastních zdrojů. Podnik, který dobře hospodaří, by měl vykazovat hodnotu ukazatele ROE vyšší než hodnotu ROA, toto doporučení společnost splňuje. Úroveň ROE by neměla být nižší než 8 %. Rentabilita vlastního kapitálu se

u společnosti XY nachází v rozmezí 71 % - 85 %, lze říci, že společnost je schopna vlastní kapitál zhodnotit.

Ukazatel ROS vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách, žádoucím vývojem ukazatele v čase je jeho růst. Ve společnosti XY má ukazatel ROS klesající tendenci. Zřejmý pokles je znatelný v období 2014 - 2016, v roce 2017 se jeví hodnota ukazatele stabilněji, dosahuje přibližné hodnoty jako v roce 2016. Přesto za rok 2017 připadlo nejméně čistého zisku na jednu korunu tržeb. Snižování úrovně rentability tržeb lze taktéž dát do souvislosti se zvyšováním nákladů na zaměstnance a dále s vysokými výdaji, které se vztahují k provedeným změnám ve společnosti.

Ad b) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak je podnik schopný využívat majetek, respektive jak dlouho má v majetku vázány finanční prostředky, viz Tab. 3.4, kde jsou hodnoty ukazatelů aktivity.

Tab. 3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv (počet obrátů/rok)	4,9	5,3	6,0	5,9	5,4
Doba obratu aktiv (dny)	73,4	67,7	60,3	60,8	66,6
Doba obratu pohledávek (dny)	69,2	64,3	58,1	59,3	65,5
Doba obratu závazků (dny)	35,7	38,2	33,7	37,1	42,8

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Obrat celkových aktiv informuje o tom, kolikrát se celkový majetek podniku obrátí za rok. Čím vyšších hodnot ukazatel obratu celkových aktiv dosahuje, tím účinněji společnost nakládá se svým majetkem. Úroveň ukazatele se pohybuje nad hranicí pěti obrátů za rok, z čehož lze odvodit, že společnost dokáže svá aktiva efektivně využívat.

Doba obratu aktiv udává, za kolik dnů dojde k obratu celkových aktiv v poměru k tržbám. Vývoj ukazatele ve společnosti do roku 2016 klesal, v roce 2017 se ale zvýšil o téměř šest dnů. Pozitivnější by byl opačný trend, a sice počet dnů snižovat, přesto lze zhodnotit, že společnost s majetkem hospodářsky intenzivně.

Doba obratu pohledávek ukazuje, za jakou dobu zákazníci společnosti průměrně splácejí faktury. Počet dnů splatnosti pohledávek se do roku 2016 snižoval, pohledávky odběratelů byly uhrazeny do dvou měsíců. V roce 2017 došlo k nárůstu průměrné doby inkasa na 66 dnů. Pro příznivější vývoj, kterým je co nejmenší hodnota ukazatele, by společnost měla prověřit platební disciplinovanost svých zákazníků.

Doba obratu závazků vyjadřuje, na jak dlouhou dobu byl společnosti od jejich dodavatelů poskytnut obchodní úvěr. Splatnost faktur dodavatelům byla do roku 2014 ve společnosti XY stanovena na 30 dnů. V roce 2014 se změnily platební podmínky společnosti, došlo k jejich standardizaci v celém koncernu a doba splatnosti byla prodloužena z 30 na 60 dnů od doručení faktury. Společnost XY má výbornou platební kázeň, své závazky hradí v termínu. Společnost však nedodržuje pravidlo solventnosti, kdy by měly být pohledávky inkasovány předtím, než jsou spláceny závazky. Délku splatnosti závazků ovlivňuje skutečnost, že některé smlouvy s dodavateli uzavřeny před rokem 2014 mají stále v platnosti původní platební podmínky, tedy splatnost do 30 dnů.

Ad c) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti charakterizují finanční stabilitu podniku při dané struktuře financování vlastními a cizími zdroji. Společnost XY používá k financování podnikání kromě vlastního kapitálu rovněž cizí zdroje, tento stav se nazývá zadluženost, viz Tab. 3.5, kde jsou zaznamenány hodnoty ukazatelů zadluženosti.

Tab. 3.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	58,2%	64,6%	65,9%	73,3%	76,7%
Zadluženost vlastního kapitálu	140,1%	184,3%	194,8%	275,5%	329,5%
Úrokové krytí	40072,0	2101,1	594,7	455,8	722,1

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Ukazatel celkové zadluženosti dává do poměru cizí zdroje k majetku podniku. Optimum hodnoty ukazatele se nachází v pásmu 30 % - 60 %. Vyšší hodnota ukazatele celkové zadluženosti znamená vyšší zadluženost a s tím spojené riziko věřitelů. Analýza ukazatele ukazuje, že společnost XY se od roku 2014 pohybuje nad doporučeným limitem, hodnota ukazatele v čase roste, společnost by se tedy měla zaměřit na způsob financování svých aktivit.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu je určen podílem celkových dluhů k vlastnímu kapitálu. Akceptovatelná hodnota by se měla nacházet v rozmezí 80 % - 120 %. Zadluženost vlastního kapitálu společnosti dlouhodobě přesahuje horní limit, každým rokem se zvyšuje, což představuje negativní vývoj. Z obchodních vztahů plynou společnosti vysoké závazky a v poměru k nižším hodnotám vlastního kapitálu nedosahuje příznivých hodnot.

Ukazatel úrokového krytí představuje schopnost společnosti splácet úroky. Nákladové úroky společnosti jsou nízké, proto ukazatel úrokového krytí nabývá vysoké úrovně.

Ad d) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku včas uhradit své závazky. Posouzeny jsou hodnoty ukazatelů likvidity, viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2013	2014	2015	2016	2017
Celková (běžná) likvidita	1,95	1,69	1,73	1,60	1,53
Pohotová likvidita	1,95	1,69	1,73	1,60	1,53
Okamžitá likvidita	0,0050	0,0029	0,0024	0,0034	0,0015

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Celková likvidita udává, kolikrát je oběžný majetek schopen pokrýt krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota ukazatele je určena intervalem 1,5 - 2,5. Úroveň ukazatele celkové likvidity se za celé posuzované období pohybuje v přijatelném rozmezí.

Pohotová likvidita posuzuje likviditu podniku přísněji, při výpočtu nebere v úvahu zásoby. Společnost XY nedisponuje zásobami, proto se hodnoty pohotové likvidity rovnají hodnotám běžné likvidity. Doporučená úroveň ukazatele je v rozpětí 1,0 - 1,5.

Okamžitá likvidita definuje, nakolik je podnik způsobilý v daný okamžik uhradit krátkodobé závazky. Doporučená úroveň ukazatele se pohybuje kolem 0,2. Společnost XY nedosahuje požadované hodnoty ukazatele okamžité likvidity, což znamená, že nedokáže z pohotových platebních prostředků uhradit včas splatné závazky.

Ad e) Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity vyjadřují výkonnost podniku, vztaženou k počtu zaměstnanců, viz Tab. 3.7, kde jsou hodnoty ukazatelů produktivity zaznamenány.

Tab. 3.7 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby na zaměstnance	1 482,46	1 289,80	1 262,60	1 124,19	1 164,63
Přidaná hodnota na zaměstnance	630,80	558,00	570,84	532,13	574,43
Zisk na zaměstnance	136,99	88,60	72,75	49,42	50,48

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Tržby na zaměstnance udávají, jak vysoké jsou tržby na pracovníka za jeden rok. Hodnoty ukazatele vykazují do roku 2016 klesající trend. Vývoj tržeb byl sice rostoucí, ale zároveň významně vzrostl počet zaměstnanců ve společnosti. V roce 2017 se již tržby na zaměstnance zvedly, což je pozitivní.

Přidaná hodnota na zaměstnance vykazuje pokles do roku 2016, snižování hodnoty ukazatele souvisí se zvýšeným počtem pracovníků společnosti. V roce 2017 dochází ke značnému nárůstu přidané hodnoty na zaměstnance.

Zisk na zaměstnance definuje, kolik korun zisku před zdaněním a úroky připadne na jednoho pracovníka. Hodnoty ukazatele měly do roku 2016 sestupnou tendenci. Pokles byl způsobený snižováním zisku a zároveň nárůstem počtu zaměstnanců. V roce 2017 dochází k příznivému vývoji, úroveň ukazatele zisku na zaměstnance se zvyšuje.

Ad 4) Souhrnný ukazatel finanční úrovně podniku

Taflerův model je vhodným souhrnným ukazatelem pro predikování bankrotu podniku. Posouzeny jsou hodnoty ukazatele za období 2013 – 2017, viz Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Ukazatel finanční úrovně (Taflerův model)

Souhrnný ukazatel finanční úrovně	2013	2014	2015	2016	2017
Taflerův model	1,58	1,49	1,57	1,46	1,34

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Pokud je výsledná hodnota souhrnného ukazatele nižší než 0,2, naznačuje to vysokou pravděpodobnost bankrotu. Hodnota ukazatele vyšší než 0,3 znamená pro podnik malou pravděpodobnost úpadku. Z Tab. 3.8 lze jednoznačně rozpoznat, že ukazatel několikanásobně převyšuje hranici 0,3, společnost XY není ohrožena bankrotem, lze ji označit jako prosperující.

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se soustředí na spokojenost zákazníků a usiluje o rozpoznání hodnot, které zákazník oceňuje. V této perspektivě jsou posouzeny služby společnosti XY, vztah se zákazníkem a vývoj tržeb dle jednotlivých segmentů. Taktéž je proveden rozbor výsledků průzkumu zákaznické spokojenosti.

Společnost XY působí na energetickém trhu v České republice, patří mezi společnosti, které se zabývají dodávkami energií. Společnost se prioritně věnuje prodeji zemního plynu a elektřiny. Hlavní produktové portfolio je každoročně rozšiřováno o nové nekomoditní nabídky. Jedná se o úsporné LED žárovky, detektory kouře i oxidu uhelnatého, pojištění domácnosti nebo senzor spotřeby.

Kvalitní zákaznická péče patří mezi hlavní cíle společnosti. Zahrnuje řešení podle potřeb zákazníka, přípravu produktů na míru, zjišťování důvodů případné nespokojenosti včetně projednávání nestandardních záležitostí. Efektivní poskytování komplexních služeb

je zajištěno snadno dostupným personálem. Dostupnost je zabezpečena prostřednictvím široké sítě kamenných poboček, stávající pobočková síť je každým rokem doplňována o nová zákaznická centra. Zákazníci mají na výběr i jiné způsoby kontaktu. K dispozici je bezplatná zákaznická linka, on-line chat, možné je využít i písemnou formu komunikace. Společnost je zapojena do projektu pomoci hendikepovaným občanům. Vysokou úroveň poskytovaných služeb chce společnost podpořit loajalitu stávajících zákazníků a oslovit zákazníky nové.

Vývoj tržeb dle jednotlivých segmentů

Společnost XY poskytuje obsluhu zákazníkům všech kategorií, velkoodběratelům (VO), maloodběratelům (MO) i domácnostem (DOM). Vývoj tržeb z prodeje zemního plynu je vyjádřen v procentech dle podílu jednotlivých segmentů na celkových tržbách, viz Tab. 3.9. Z uvedených hodnot vyplývá, že do roku 2016 se na tržbách nadpoloviční měrou podílel segment velkoodběratele, v roce 2017 je zaznamenán vlivem odchodu těchto významných zákazníků pokles až o 4,6 %. Tento pokles byl kompenzován nárůstem tržeb v oblasti kategorie domácnosti, kde naopak tržby vzrostly téměř o 4 %. K navýšení tržeb došlo v roce 2017 také u segmentu maloodběr, o 1 %.

Tab. 3.9 Podíl na tržbách z prodeje zemního plynu dle jednotlivých segmentů

Zemní plyn	2013	2014	2015	2016	2017
Kategorie VO	51,6%	55,9%	57,6%	54,7%	50,1%
Kategorie MO	12,7%	10,9%	10,2%	10,5%	11,5%
Kategorie DOM	35,7%	33,2%	32,2%	34,8%	38,5%

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Vývoj tržeb z prodeje elektřiny je vyjádřen v procentech dle podílu jednotlivých kategorií na celkových tržbách, viz Tab. 3.10. Zde je od roku 2015 patrný rostoucí trend pro segment velkoodběratele. V kategorii domácnost je zaznamenán pokles tržeb o 1,2 % ve srovnání s rokem 2016. Kategorie maloodběr vykazuje stabilitu

Tab. 3.10 Podíl na tržbách z prodeje elektřiny dle jednotlivých segmentů

Elektřina	2013	2014	2015	2016	2017
Kategorie VO	62,6%	60,2%	59,2%	60,5%	61,6%
Kategorie MO	13,3%	11,2%	7,9%	7,5%	7,7%
Kategorie DOM	24,1%	28,6%	32,9%	31,9%	30,7%

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Ztráta významných zákazníků určitě není pro společnost příznivá. Konkurence na trhu je silná, proto je důležité zaměřit se na retenční aktivity i akvizice nových zákazníků. Kategorie velkoodběratele zcela jistě vyžaduje zvláštní péči a individuální stanovení ceny.

Průzkum spokojenosti zákazníků

Společnost XY pravidelným dotazováním zjišťuje, zda a do jaké míry jsou její zákazníci spokojeni s nabízenými službami, jaké oblasti směrem k zákazníkům musí zlepšovat a jaká je pozice společnosti ve srovnání s konkurencí. Průzkum provedený v roce 2018 je zaměřený na hodnocení společnosti očima zákazníků, na dodržování procesů zaměstnanci (mystery) a na postavení společnosti na trhu, viz Příloha 13, kde jsou doloženy výsledky průzkumu. Zákazníci na dotazy odpovídali v rozpětí desetibodové škály. Údaje ke srovnání s konkurencí jsou uváděny v procentech. Část výsledků průzkumu, viz Příloha 14, se týká oblastí ke zlepšení.

Z průzkumu vyplynulo, že v hodnocení spokojenosti patří společnost XY při porovnání s konkurencí mezi významné dodavatele elektrické energie a zemního plynu. Celková spokojenost zákazníků společností XY vzrostla na desetibodové škále z 8,1 na 8,4 bodů. A to jak u zákazníků, kteří mají u společnosti obě komodity, tak u těch, kteří odebírají pouze plyn či elektřinu. Více spokojeni jsou i dlouhodobí zákazníci, kteří dříve měli pocit, že jsou opomíjeni. Zákazníci, kteří jsou ve smluvním vztahu více než 10 let, hodnotili celkovou spokojenost na úrovni 8,3 bodů, oproti roku 2017 hodnocení vzrostlo o 0,3 bodu. Průzkum zjišťoval také pohled zákazníka na cenu služeb. Nespokojenost s cenou vnímá 16 % odběratelů zemního plynu, zdá se jim vysoká. U odběru elektřiny je z téhož důvodu nespokojeno 11 %. Naopak spokojenost s cenou vyjádřilo u komodity zemního plynu 21 % a u elektřiny 25 %.

Úroveň zákaznického servisu je stabilně na poměrně vysoké úrovni. Souhrnná známka zahrnující kontakt telefonický, e-mailový, prostřednictvím chatu a osobní dosahuje 8,8 bodů. Spokojenost s řešením reklamací hodnotí zákazníci na úrovni 7,1 bodů, nižší skóre ale není neobvyklé, s ohledem na problematickou povahu reklamačních požadavků. Společnost se zajímá také o názory svých odběratelů na srozumitelnost vyúčtování. Ta je podstatná zejména při změnách cen a zároveň je vhodné, aby zákazníci správně chápali instrukce úhrady záloh i přeplatků a nedoplatků. Dle hodnocení zákazníků, jsou faktury srozumitelnější a odpovídají očekáváním, došlo k nárůstu hodnoty ve srovnání s předešlým rokem o 0,2 bodu.

Pokles bodového hodnocení ve srovnání s loňským rokem se týká webových stránek společnosti, hodnota klesla z 6,4 bodů na 6 bodů. Zákazníci se na stránkách špatně orientují, především v souvislosti s ceníky nebo potřebnými kontakty, které mají problém najít.

Výsledky průzkumu v oblasti mystery ukazují, že pozitivní hodnocení ve srovnání s konkurencí převládá i při hodnocení obsluhy a prodeje. Téměř o 40 % lepšího výsledku dosahuje společnost při posuzování kontaktu přes web chat. Zákazníci mají tuto komunikaci

v oblíbení, využívají ji pro jednání, řešení problémů i dotazy k odběrům a cenám. Pracovníci front office mají schopnost využívat potenciál chatu pro nabídku prodeje v 92 % kontaktu.

Průzkum mystery odhalil rezervy v oblasti identifikace příležitostí a jejich využívání, zejména při osobním jednání na zákaznických centrech. Nabídkovost komodit na centrech dosahuje pouze 57 % a u nekomodit 68 %. Ve srovnání s jinými útvary front office se jedná o nejnižší hodnoty, proto je nutné nabídku komodit i nekomodit na zákaznických centrech zlepšit a nepřicházet tak neaktivitou o potenciální zákazníky. Analýze byla podrobena i další oblast pro zlepšení, a sice zrychlení procesu při přepisu energií, který 15 % dotazovaných hodnotilo na škále od 0 do 7 bodů. K bodové úrovni byly připojeny také jejich negativní komentáře, řešení požadavku přišlo jako náročné 51 % zákazníků a nespokojenost vnímali v 19 % i v čekací době. Čekací doba je dalším nepříznivě vnímaným jevem, 9 % zákazníků se přiklonilo k hodnocení od 0 do 7 bodů, přičemž 27 % z nich toto vnímalo jako problém a 22 % zákazníků z nich nebylo spokojeno s jednáním obsluhy. Přestože společnost XY je v posuzovaných aspektech lepší než konkurence, musí pracovat na odstranění rezerv pro větší spokojenost zákazníků.

3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů jsou identifikovány procesy, které mají význam pro vytváření hodnoty a zajišťování finančních výsledků. Posouzen je úplný interní hodnotový řetězec společnosti XY, složen z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního servisu.

Inovační proces

Činnost společnosti XY spočívá v poskytování služeb. Pro zajištění vysoké úrovně služeb je nezbytné procesy obsluhy nepřetržitě zlepšovat. Ve společnosti má tyto záležitosti v kompetenci odbor metodiky, který se cíleně soustředí na procesní a systémové změny. Odbor se pravidelně věnuje analýzám, testování funkcionalit a vytváření metodických postupů práce, které jsou k dispozici ve znalostní bázi. Ke zlepšování procesů dochází ve společnosti neustále. Návrhy k inovacím přicházejí taktéž od zaměstnanců v první linii, kteří jsou v úzkém kontaktu se zákazníky a mohou ze své pozice vyzorovat potřeby zákazníků i nedokonalosti procesů.

Podněty jsou předávány na poradách a společných jednáních napříč společností. Zástupci jednotlivých útvarů, podílejících se na celém procesu péče o zákazníka, se pravidelně scházejí ve skupinách zaměřených na konkrétní problematiku a společně usilují o pozitivní

změny problémových míst ve stávajících postupech. Na základě těchto iniciativ dochází ke konečnému zefektivňování procesů a zkracování doby vyřizování požadavků.

Nápady a nové přístupy k řešení zákaznických potřeb jsou ve společnosti podporovány vyhlášováním inovačních soutěží k určitým tématům. Zapojení je dobrovolné a umožněno všem zaměstnancům. Podněty jsou následně analyzovány a ty nejlepší, s potenciálem uspět na trhu, jsou po analýze nasazeny na pilotní prodej a dále rozšířeny na celorepublikový prodej. Realizace přijatých podnětů vede k rozšiřování nabídkového portfolia společnosti.

Uskutečněným inovativním řešením je přepis energií online, který je proveditelný u obou nabízených komodit. Společnost spuštěním webové aplikace Přepis smlouvy učinila vstřícný krok vůči zákazníkům preferujícím online vyřizování bez nutnosti navštívit pobočku nebo volání na call centrum. Ke zrychlování procesů a zvyšování efektivity přispěla automatizace některých rutinních činností a aktivit koncových uživatelů. V nabídkovém portfoliu společnosti se rovněž nacházejí inovativní produkty pro chytré řešení domácnosti prostřednictvím mobilního telefonu. Umožňují optimalizaci energetické potřeby zákazníků. Společnost se v současném období zaměřuje na projekt digitalizace, zejména v oblasti evidence firemních dokumentů, což přinese úsporu lidské práce i prostor k ukládání.

Provozní proces

Provozní proces začíná prvotním kontaktem se zákazníkem, který může být iniciován jak ze strany společnosti nabídkou prodeje komodit, tak z pozice potenciálního zákazníka, který projeví zájem stát se odběratelem energií od společnosti XY. Pokud vznikne oboustranný zájem navázat smluvní vztah, dochází ke kroku uzavření smlouvy na odběr komodity a zároveň je zákazníkovi představena nabídka pronájmu či koupě doplňkových nekomoditních služeb a produktů.

Proces uzavření smlouvy je možné realizovat několika způsoby, zákazník má možnost výběru takového kontaktu, který mu nejvíce vyhovuje. Pokud se jedná o již stávající odběrné místo, zákazník může využít webovou aplikaci Přepis online a vše vyřídit z pohodlí domova. Smlouvu lze také uzavřít telefonicky, k podpisu bude následně zaslána kurýrem spolu s odpovědní obálkou. Zákazníci, kteří upřednostňují osobní jednání, mohou navštívit některé ze zákaznických center a smlouvu uzavřít na kamenné pobočce.

Řízení vztahu se zákazníky je umožněno na základě vyspělých IT řešení. Společnost využívá zákaznické informační systémy SAP ISU a SAP CRM, které umožňují řídit obchodní

aktivity, jsou podporou nejen pro samotný prodej a zákaznický servis, ale taktéž pro oblast marketingu. Společnost pravidelně provádí upgrade systémů na novější verze. Pro správu dokumentů je aplikován systém DMS a efektivní reporting dle aktuálních potřeb společnosti je umožněn na základě systému SAP BW. Pro koncové uživatele na front office je v provozu help linka, na kterou se mohou obracet v případě nutné podpory a řešení nestandartních požadavků. Provoz zajišťuje odbor metodiky.

Samozřejmostí procesu uzavírání smlouvy na komodity je nabídka produktové řady, která odpovídá potřebám zákazníka. Zákazník si může zvolit, zda uzavře nefixovaný produkt, kde není tolik zřetelná úspora, ale má možnost kdykoliv odejít k jinému dodavateli energií, anebo zda uzavře produkt fixovaný na určitou dobu, kdy získá výhodnější cenu po dobu smlouvy, ale je vázán smluvními podmínkami a odchod je možný pouze s pokutou.

V průběhu trvání obchodního vztahu může docházet ke změnám v preferencích zákazníka, pokud jde o doplňkové služby a produkt, proto je nezbytné, aby společnost věnovala pozornost stávajícím zákazníkům a oslovovala je v rámci výhodných retenčních kampaní a při rozšiřování nabídkového portfolia.

Poprodejní servis

Poprodejní servis je poslední částí hodnotového řetězce společnosti. Ve společnosti XY má následná péče o zákazníka širší pole působnosti, patří zde řešení odečtů, platby a fakturace, úpravy v oblasti záloh, případně správa pohledávek. Společnost se intenzivně zabývá řešením stížností a reklamací zákazníků. Servisní podpora se týká oblasti komodit zemního plynu a elektrické energie i oblasti nekomoditních produktů. Rychlé řešení a individuální přístup vnímá společnost jako nezbytný krok pro zajištění dobrého vztahu se zákazníkem. Nedostatečná péče o zákazníka by mohla vést ke ztrátě jeho loajality, v horších případech i k poškození image společnosti. K poprodejnímu zájmu o odběratele patří operativní ověřování zákaznické spokojenosti, k čemuž je využívána webová aplikace CX.

Oddělení reklamací se zabývá rozsáhlou škálou problémů, řeší zejména vyúčtování, správnost odečtů, nesouhlasy s vyfakturovanou spotřebou, přepisy záloh, reklamace k internetovému portálu ale i stížnosti na neseriózní jednání nebo chybovost. Počty přijatých reklamací jsou sledovány v čase, viz Tab. 3.11. V roce 2013 bylo zcela jednoznačně dosaženo nejvyššího počtu zadaných reklamací. V následujících dvou letech došlo k poklesu, což bylo ovlivněno odlivem stávajících zákazníků ke konkurenci, ale zároveň intenzivní snahou pracovníků front office vyřešit jednodušší typy požadavků při prvním kontaktu bez vytváření

reklamačního řízení. Od roku 2016 dochází k nárůstu v počtu reklamací. Příčinou je vysoká fluktuace pracovníků na front office a s tím spojeno určité procento chybovosti a méně efektivního řešení požadavků bez založení reklamace. Přibývá požadavků souvisejících se změnou dodavatele a taktéž legislativní změny mohou mít za následek zvyšování počtu požadavků k řešení.

Tab. 3.11 Vývoj v počtu přijatých reklamací

Reklamace	2013	2014	2015	2016	2017
Počet reklamací (ks)	46 135	32 816	26 348	29 870	33 879

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu klade důraz na znalosti a schopnosti zaměstnanců. Ty jsou stěžejní pro zvládání podnikových procesů a mají návaznost na kvalitu obsluhy, se kterou souvisí zákaznická spokojenost a finanční výsledky. V této perspektivě je analyzována struktura zaměstnanců, informační systém podniku a oblast motivace včetně rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Rovněž jsou zhodnoceny výsledky zaměstnaneckého průzkumu ohledně spokojenosti zaměstnanců.

Struktura zaměstnanců podniku

Ve společnosti XY je evidováno 800 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se každým rokem zvyšuje. Ve srovnání s rokem 2013 vrostl o více než 200 pracovníků, viz Tab. 3.12, kde je uveden vývoj přepočteného stavu zaměstnanců za období 2013 – 2017.

Tab. 3.12 Vývoj přepočteného stavu zaměstnanců

Přepočtený stav zaměstnanců společnosti	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	585	640	661	773	800

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Průměrný věk zaměstnanců společnosti se stabilně pohybuje kolem věkové hranice 35 let. Ve společnosti převažují zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou 70,5 %, vysokoškolské vzdělání má 25,1 % zaměstnanců a pouze 0,9 % má středoškolské vzdělání. Ve společnosti je na pracovištích divize COO velmi vysoká míra fluktuace dosahující 42 %.

Informační systém podniku

Informační systém společnosti XY je na vysoké úrovni. Zaměstnanci mají k dispozici informace v elektronické podobě, dohledatelné ve více systémech podle zaměření

problematiky. Informace o společnosti, řízená dokumentace, aktuality a kontakty na zaměstnance jsou dostupné na Intranetu. Záležitosti vztahující se k osobním údajům, personálním záležitostem a docházce jsou přístupné v HR portálu. Pro evidenci odpracované doby používají zaměstnanci elektronický docházkový systém. Ve společnosti jsou využívány moderní způsoby komunikace, využívají se telekonference a komunikační nástroj Skype.

Vedoucí zaměstnanci využívají v rámci BOZP elektronickou aplikaci pro hlášení bezpečnostních pochůzek, závad na pracovištích, skoronehod nebo pracovních úrazů. Do provozu byla uvedena i mobilní verze této aplikace. Manažeři mají také možnost využití mobilní aplikace pro schvalování žádank o dovolenou nebo home office.

Všem zaměstnancům je k dispozici znalostní báze, která zvyšuje jejich informovanost. Obsahuje utříděné metodické pokyny a zpracované postupy podnikových procesů. Odbor metodiky, který je zodpovědný za správu znalostní báze odesílá pravidelné i mimořádné notifikace ke zveřejněným aktualitám. Správci jsou otevření zpětné vazbě od přímých uživatelů. Na základě podnětů lze uspořádání a obsah znalostní báze dále vylepšovat.

Vzniklé problémy a požadavky mohou zaměstnanci řešit prostřednictvím HelpDesku. Preferován je způsob zadávání požadavků elektronickou cestou, omezeně lze také sdělit požadavek telefonicky. Dle charakteru požadavku je ve společnosti rozlišen HelpDesk pro IT řešení (IT HelpDesk) a HelpDesk pro HR záležitosti (HR HelpDesk). Některé osobní údaje mohou zaměstnanci aktualizovat sami, pomocí již zmíněné elektronické aplikace v HR portálu.

Přenos informací od vedení směrem k zaměstnancům podporují pravidelné, dopředu plánované porady. Společnost klade důraz na efektivní průběh porad. V případě nutnosti řešení vzniklých problémů jsou svolávány ad hoc jednání. Na určitých pracovištích, která potřebují pracovat s hodnotami na denní bázi, probíhají krátké schůzky na počátku pracovního dne, kde se posuzují dosažené výsledky, stanovují se aktuální cíle a sdílí se informace.

Jednou kvartálně se konají otevřené diskuze se členy top managementu nebo vedoucími oddělení o aktuálních tématech společností XY. K vytváření dobrých vztahů na pracovišti a podpoře spolupráce mezi zaměstnanci z různých oddělení přispívají taktéž neformální setkání. Společnost pořádá letní i zimní sportovní hry nebo setkání zaměstnanců.

Oblast motivace a rozvoje zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je nezbytná pro jejich vysoký výkon, ovlivňuje také loajalitu i spolehlivost. Mezi základní prvky motivace patří mzdy a odměny. Ve společnosti XY je

nastavený moderní a spravedlivý systém odměňování, na základě kterého lze ocenit jak dobrou práci, tak nadstandardní výkon zaměstnanců. Celková mzda zohledňuje pozici zaměstnance, plnění výkonových cílů a úkolů, které má nastavené po domluvě s nadřízeným. Mzda se skládá z fixní a variabilní složky, případné příplatků a mimořádných odměn. Variabilní složka je stanovena procentní sazbou z měsíční fixní mzdy. Vyplácí se s ohledem na plnění cílů a hodnocení výkonu zaměstnance přímým nadřízeným. Hodnocení výkonu je v podstatě průběžná zpětná vazba manažera na výkon zaměstnance v hodnotícím období. U zpětné vazby je důležitá otevřenost a spolupráce na dalším rozvoji.

Ve společnosti došlo v průběhu minulých dvou let k nárůstu mezd a tento trend bude pokračovat i v příštím roce, mzdy za období 2018 až 2020 vzrostou v průměru o 18 %. Jedná se o plošné navýšování platů a týká se všech zaměstnanců. Společnost taktéž v tomto období přislíbila vyplacení mimořádné odměny před koncem kalendářního roku, ve výši 12 tisíc korun. Společnost chce být atraktivním a preferovaným zaměstnavatelem na pracovním trhu.

Společnost také poskytuje zaměstnanecké výhody nad rámec zákoníku práce. Patří k nim týden dovolené navíc, zkrácená pracovní doba v délce 37,5 hodiny týdně (7,5 hodiny denně), 5 dnů osobního volna s náhradou mzdy, pracovní volno při významných osobních událostech. Výhodou je pružná pracovní doba a u vybraných pozic je možnost pracovat z domu v režimu home office. Mezi finanční odměny nad rámec platu patří finanční dar při pracovních výročích, finanční odměna při odchodu do starobního důchodu, nebo také sociální výpomoc při nenadálých životních situacích. Zaměstnanci společnosti mají možnost využít zvýhodněnou cenovou nabídku dodávky plynu a elektřiny.

Další formou motivace zaměstnanců jsou benefity. Společnost XY nabízí širokou škálu atraktivních výhod. Zaměstnanci mají přístup do elektronické samoobsluhy (Benefitní portál), kde si mohou čerpat benefity ve třech základních kategoriích, a sice finanční benefity, konkrétně doplňkové penzijní spoření a životní pojištění, dále volnočasové benefity, benefity pro zdraví a na jazykovou výuku. Společnost prostřednictvím benefitních i zaměstnaneckých výhod nabízí optimální vyvážení pracovního a soukromého života.

Zaměstnanci společnosti XY mají možnost prohlubovat své znalosti a zvyšovat kvalifikaci prostřednictvím tematicky zaměřených workshopů, konferencí a individuálních i týmových rozvojových programů. Mohou si vybrat z katalogu vzdělávacích akcí. K dispozici je jak forma e-learningu, tak osobní účast na školení. Systém vzdělávání společnosti umožňuje profesní, osobní i kariérní růst.

Společnost hledá a rozvíjí talentované zaměstnance, kteří mají odborné a osobnostní předpoklady posunout se na vyšší manažerské nebo odborné pozice. Pracovníci, kteří dlouhodobě dosahují skvělých výsledků a nebojí se změn, mají možnost rozvinout vlastní potenciál. Členové vrcholového managementu projednávají nominace a schvalují finální výběr talentů, se kterými pak za podpory útvaru HR individuálně pracují. Vybraní talenti se zapojují do strategických projektů nebo procesu nástupnictví, mají přístup k nadstandardnímu rozvoji a při výběrových řízeních na vyšší manažerské pozice a klíčové odborné role jim je poskytována podpora.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Společnost XY provádí každoročně průzkum zaměstnanecké spokojenosti, zkoumá názory svých zaměstnanců na motivaci k pracovním výkonům, definování zodpovědností, rozvoj nebo atmosféru v týmu a rovněž vztahy s nadřízeným. Výsledky průzkumu porovnává s hodnotami předešlého dotazování a hledá oblasti, které jsou významné pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců provedeného společností XY v listopadu 2018 jsou porovnány s předešlým rokem, viz Příloha 15.

Dotazník obsahuje 12 dotazů. První oblast dotazů (1-4) se zabývá motivací, využitím znalostí a dostupností informací. Rozpad výsledků jednotlivých dotazů ukazuje, že práce motivuje zaměstnance společnosti v 82 %, opačný názor má 8 %, neutrální postoj se týká 10 %. Souhlasný názor ohledně využívání svých znalostí a dovedností vyslovilo 91 % zúčastněných, pouze 4 % nesouhlasí s tímto tvrzením, neutrální názor má 5 %. Dostatečný prostor pro dosahování dobrých výsledků vnímá kladně 83 % pracovníků společnosti, přičemž 6 % nesouhlasí a 11 % nemá vyhraněný názor. Informace, potřebné pro kvalitně odvedenou práci má 71 %, naopak 11 % zaměstnanců se domnívá, že dostatečné informace nemá, neutrálně se vyjadřuje 18 %.

Další dotazy (5-7) se týkají týmové spolupráce. Souhlas s jasně definovanými úkoly a zodpovědnostmi v týmu vyjádřilo 79 % respondentů, 11 % má negativní názor, neutrální postoj 10 %. Dobrou týmovou spolupráci pro dosahování cílů souhlasně hodnotí 84 %, proti jsou 4 % zaměstnanců a neutrálně se vyjadřuje 12 %. S dobrou pracovní atmosférou v týmu je ve shodě 87 % zaměstnanců, nesouhlasí 4 % a neutrální názor má 9 %. Následující otázky (8-10) se vztahují ke spolupráci s nadřízenými. Souhlas s tvrzením, že přímý nadřízený dostatečně a včas informuje o záležitostech společnosti významných pro konkrétního pracovníka, vyjádřilo 84 %, proti je 7 % a neutrálně odpovědělo 9 %. Diskusi nadřízeného se

zaměstnancem o jeho očekáváních vnímá souhlasně 85 %, nesouhlas je u 7 %, neutrální názor má 8 %. Na dotaz, zda přímý nadřízený dostatečně často diskutuje o pracovním výkonu se zaměstnancem, odpovědělo kladně 74 % a 12 % nesouhlasí, neutrální postoj má 14 %.

Poslední dva dotazy (11-12) se zabývají rozvojem zaměstnanců společnosti. Spokojenost s možnostmi pro další osobní a odborný rozvoj vyjadřuje pouze 65 % zaměstnanců, 16 % je nespokojeno a 19 % nemá vyhraněný postoj. Oblast kariérního růstu ve společnosti vykazuje nejmenší spokojenost, souhlasí pouze 48 %, nesouhlasných odpovědí je 16 % a neutrálních 25 %.

Celkově ve srovnání s předešlým rokem došlo k významnému nárůstu spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost vzrostla o 3,3 %, viz Tab. 3.13. Při rozboru jednotlivých dotazů je ale patrný pokles v určitých oblastech, hůře vnímají zaměstnanci snadnou dostupnost informací nezbytných pro svou práci, jasné definování úkolů i zodpovědností a týmovou spolupráci. Nejhuře hodnocenou odpovědí je pak možnost kariérního růstu, kdy spokojenost projevuje pouze 48 % zaměstnanců a 25 % má k možnostem postupu negativní názor.

Tab. 3.13 Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců za období 2016 - 2018

Průzkum spokojenosti zaměstnanců	2016	2017	2018
Výsledná hodnota průzkumu	71,8%	73,3%	76,6%

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

3.3 Implementace postupových kroků metody Balanced Scorecard

Po vyjasnění strategie společnosti XY a analýze jednotlivých perspektiv je přistoupeno k implementaci postupových kroků metody Balanced Scorecard. Pro každou oblast jsou nejprve odvozeny strategické cíle. Poté dochází k vytvoření vztahů a příčin. Následuje definování vhodných měřítek pro každý cíl, včetně stanovení požadovaných výstupních hodnot. Závěrečným krokem procesu implementace je určení strategických akcí, tento krok je realizován v kapitole 4.1.

3.3.1 Odvození strategických cílů

Strategické cíle představují nejdůležitější záměry podniku, jejich plnění ovlivňuje úspěch strategie. Musí být dostatečně konkrétní, měřitelné a zároveň ovlivnitelné. Strategické cíle pro společnost XY jsou stanoveny ve spolupráci s top manažerem společnosti, v souladu s podnikovou strategií. Podkladem je provedená identifikace jednotlivých oblastí. Zohledněny jsou taktéž poznatky z provedených průzkumů. Cíle jsou odvozeny pro každou perspektivu.

Strategické cíle pro finanční perspektivu

Pro finanční perspektivu byly navrženy 4 strategické cíle, viz Tab. 3.14, kde je rovněž doplněno upřesnění. Obecným záměrem perspektivy je pokračovat v trendu zlepšování finančních výsledků společnosti.

Tab. 3.14 Strategické cíle pro finanční perspektivu

Strategický cíl	Upřesnění
Růst zisku	Růst zisku společnosti
Zvýšení tržeb	Zvýšení celkových tržeb společnosti
Zkrácení doby obratu pohledávek	Zkrácení doby úhrady pohledávek
Snižování nákladů	Úspora nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

Pro zákaznickou perspektivu byly odvozeny 4 strategické cíle, viz Tab. 3.15, kde jsou uvedeny spolu s komentářem. Obecným cílem perspektivy je posilování důvěryhodnosti společnosti ve vztahu ke stávajícím i novým zákazníkům.

Tab. 3.15 Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

Strategický cíl	Upřesnění
Spokojenost zákazníků	Zvýšení spokojenosti zákazníků
Udržení zákazníků	Proaktivní retence stávajících zákazníků
Akvizice zákazníků odběru elektřiny (EE)	Zvýšení počtu nových odběratelů elektřiny
Podíl na trhu dodavatelů elektřiny (EE)	Zvýšení podílu na trhu dodavatelů elektřiny

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů

Pro perspektivu interních podnikových procesů byly stanoveny 4 strategické cíle, viz Tab. 3.16, kde jsou uvedeny včetně stručné specifikace. Obecným cílem perspektivy je zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Tab. 3.16 Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů

Strategický cíl	Upřesnění
Digitalizace dokumentů	Snižování počtu papírových dokumentů
Optimalizace procesů	Zkrácení doby procesu přepisu
Efektivní zpracování akvizic/fixací	Zpracování přijatých dokumentů ve stanovené lhůtě
Prevence reklamací	Prevence v zadávání včetně snížení počtu reklamací

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu

Pro perspektivu učení se a růstu byly vytyčeny 4 strategické cíle, viz Tab. 3.17, kde jsou uvedeny spolu s upřesněním. Obecným cílem perspektivy je vytváření stabilního zázemí a spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Tab. 3.17 Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu

Strategický cíl	Upřesnění
Kvalitní vnitropodniková komunikace	Zajištění přenosu významných informací
Rozvoj zaměstnanců	Vzdělávací aktivity pro zaměstnance
Loajalita zaměstnanců divize COO	Snížení míry fluktuace zaměstnanců divize COO
Spokojenost zaměstnanců	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Vytvoření vztahů příčin a následků

Pro úspěšnou a efektivní realizaci strategie je důležité vytvoření vztahů příčin a následků, které lze vizualizovat ve strategické mapě. Strategická mapa společnosti XY, viz Příloha 16, znázorňuje vztahy mezi jednotlivými strategickými cíli v rámci každé perspektivy a zároveň mezi perspektivami navzájem. Zobrazení umožňuje lépe chápat, jak je plnění jednotlivých cílů na sebe provázáno a jakým způsobem lze dosáhnout úspěšného naplnění strategie. Přeměna lidského kapitálu přes procesy podniku a zákazníky na finanční hotovost je zobrazena na základě 16 odvozených strategických cílů. Vrcholovým cílem společnosti je růst zisku.

3.3.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

K odvozeným strategickým cílům je nutné přiřadit měřítka pro jednoznačnost výstupu. Každé měřítko musí mít stanovenou cílovou hodnotu. Jedině tímto způsobem lze měřit dosahování hodnot a mít přehled o tom, do jaké míry byl strategický cíl naplněn.

Pro navržené strategické cíle společnosti XY jsou definovány jedno až dvě měřítka a určeny jejich cílové hodnoty. Budoucí hodnoty vycházejí z interních podkladů a jsou stanoveny po konzultaci s top manažerem společnosti. Stávající hodnoty se vztahují k roku 2017 a budoucích cílových hodnot by společnost měla dosáhnout během následujících tří let.

Měřítka a cílové hodnoty pro finanční perspektivu

Pro strategické cíle finanční perspektivy bylo stanoveno 5 měřítek, viz Tab. 3.18, kde je ke konkrétním měřítkům uvedena jejich cílová hodnota.

Tab. 3.18 Měřítko a cílové hodnoty pro finanční perspektivu

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Stávající hodnota	Cílová hodnota	Jednotky
Růst zisku	EBITDA	40 493	46 628	tis. Kč
	Rentabilita aktiv ROA	23,4	25,2	%
Zvýšení tržeb	Tržby z prodaných služeb	931 704	1 092 467	tis. Kč
Zkrácení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	65,5	60	dny
Snižování nákladů	VH za účetní období	29 141	34 015	tis. Kč
	Report primárních nákladů	100	95	%

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle finanční perspektivy jsou zaměřeny na zachování trendu zlepšování finančních výsledků společnosti. Stěžejním cílem je růst zisku, pro který stanovena jsou dvě měřítka. Vývoj zisku bude sledován prostřednictvím hodnoty ukazatele EBITDA. Stávající hodnota činí 40 493 tisíc Kč, cílem je výše 46 628 tisíc Kč. Druhým měřítkem je rentabilita aktiv. Společnost dosahuje příznivých hodnot ukazatele, tento trend chce i nadále udržet. Aktuální hodnota ROA činí 23,4 %, cílem je 25,2 %.

Dalším cílem finanční perspektivy je zvýšení tržeb. Pro cíl bylo stanoveno jedno měřítko, kterým je hodnota tržeb z prodaných služeb. Stávající hodnota tržeb společnosti dosahuje 931 704 tisíc Kč. Budoucí hodnota, které má být dosaženo, je stanovena ve výši 1 092 467 tisíc Kč.

Společnost se rovněž zaměří na zkrácení doby obratu pohledávek. Ukazatel doby obratu vykazuje rostoucí tendenci, stávající hodnota je v délce 65,5 dní. Budoucí hodnota je o více než 5 dní kratší, je stanovena na 60 dní. Rovněž je důležité hodnotu snížit, aby se společnost přiblížila dodržování pravidla solventnosti.

Posledním cílem finanční perspektivy je snižování nákladů. Pro dodržování cíle jsou určena dvě měřítka. Prvním měřítkem je sledování výsledku hospodaření za účetní období. Stávající hodnota je ve výši 29 141 tisíc Kč. Cílem je dosáhnout výše 34 015 tisíc Kč. Dalším měřítkem je report primárních nákladů a snižování hodnoty nákladů ze současných 100 % na hodnotu 95 %.

Měřítko a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu

Pro odvozené strategické cíle zákaznické perspektivy byla stanovena 4 měřítka. Jednotlivým měřítkům byla přiřazena jejich budoucí požadovaná hodnota, viz Tab. 3.19.

Tab. 3.19 Měřítka a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Cílová hodnota	Jednotky
Spokojenost zákazníků	Dotazníkové řešení	8,4	8,6	body
Udržení zákazníků	Procenta uzavřených re/fixací	8	10	%
Akvizice zákazníků (odběr EE)	Počet nových odběratelů EE	386 142	564 580	počet odb.
Podíl na trhu dodavatelů EE	Podílu na trhu dodavatelů EE	6,53	8	%

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle zákaznické perspektivy směřují k upevnění důvěryhodného vztahu společnosti ke stávajícím zákazníkům a vytváření vztahu se zákazníky nově přichozími. Hlavním cílem zákaznické perspektivy je v souladu se strategií podniku spokojený zákazník. Pro zjištění na jaké úrovni je zákaznická spokojenost, provádí společnost pravidelné průzkumy. Stávající hodnota spokojenosti je vyjádřena na desetibodové škále ohodnocením 8,4, což je velmi příznivé, neboť zákaznická spokojenost vzrostla. Přesto je nezbytné pracovat na zlepšení oblastí, ve kterých zákazníci vyjádřili menší spokojenost. Budoucí cílová hodnota, která bude rovněž zjišťována dotazováním, je stanovena na 8,6 bodů.

Spokojenost zákazníků sebou přináší jejich loajalitu. Zákazník, který je spokojený, nemá potřebu měnit dodavatele energií. V návaznosti na hlavní cíl tak společnost usiluje o udržení současných odběratelů. Společnost každým rokem usiluje o proaktivní retenci. Současná hodnota uzavírání re/fixací je stanovena na 8 % z celkového počtu zákazníků, budoucím cílem je dosažení hodnoty 10 %.

Spolu s pozorností ke stávajícím zákazníkům chce společnost XY zacílit na získání nových zákazníků pro odběr elektřiny. Situace na trhu dodavatelů elektrické energie vykazuje dynamičnost, především zákazníci z řad domácnosti mění dodavatele často. Cílem společnosti je zaměřit se na využití prodejního potenciálu zákazníků a stávající počet 386 142 odběratelů elektřiny zvýšit na 564 580.

V návaznosti na akvizice nových odběratelů následuje poslední cíl zákaznické perspektivy. Společnost patří mezi alternativní dodavatele elektřiny, která každým rokem zvyšuje podíl na trhu dodavatelů této komodity. Současná hodnota podílu na trhu je 6,53 %. Cílem společnosti je do tří let podíl zvýšit, na hodnotu 8 %.

Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu interních podnikových procesů

Pro strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů bylo vytyčeno 5 měřítek. Každému měřítku byla přiřazena budoucí požadované hodnoty, viz Tab. 3.20.

Tab. 3.20 Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu interních podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Cílová hodnota	Jednotky
Digitalizace dokumentů	Úspora lidské práce	365	0	tis. Kč
	Úspora prostor k ukládání	65	0	tis. Kč
Optimalizace procesů	Doba procesu přepisu	45	35	min.
Efektivní zpracování akvizic/fixací	Procento zpracování do 10 dnů od přijetí	95%	100%	%
Prevence reklamací	Počet reklamací	33 879	31 135	ks

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle perspektivy interních procesů jsou obecně zaměřeny na zvyšování kvality poskytovaných služeb. První cíl má vazbu na inovační aktivity v oblasti digitalizace, je zaměřen na digitalizaci firemních dokumentů, které je potřeba archivovat pro budoucí potřeby. Změnu ve způsobu evidence dokladů lze změřit prostřednictvím více ukazatelů. Pro tento cíl byla stanovena dvě měřítka. Prvním z nich je úspora lidské práce, která ušetří osobní náklady ve výši 365 tisíc Kč. Druhým měřítkem je úspora prostor k ukládání dokumentů, v hodnotě 65 tisíc Kč. Splnění cíle tak přinese postupnou úsporu nákladů v celkové výši 430 tisíc Kč.

Zvýšení kvality služeb souvisí i s dalším záměrem společnosti. Doba procesu přepisu smlouvy byla zákazníky identifikována jako časově náročná. Přesto, že se jedná o složitý proces, společnost si stanovila za cíl usilovat o optimalizaci procesu. Ze současných 45 minut trvání přepisu chce čas procesu snížit o 10 minut, na 35 minut.

Pro podporu plnění plánu v získávání zákazníků je vhodné zefektivnit proces zpracování akvizic/fixací, což je dalším odvozeným cílem perspektivy. Měřítka se vztahují k navedení smluv do systému CRM. Práce probíhá na oddělení back office. Aktuální hodnota zpracování do 10 dnů ode dne přijetí je stanovena na 95 % z přijatého množství dokumentů. Cílová hodnota je zvýšena na 100 %, nově bude nutné zpracovat do 10 dnů veškeré přijaté množství.

K poskytování služeb patří také poprodejní servis, a sice příjem a vyřizování reklamací. Stávající počet řešených požadavků v průběhu jednoho roku představuje 33 879 reklamací. Cílem společnosti je prevence reklamací a eliminace nespokojenosti zákazníka. Budoucí hodnota je snížena o 8 %, stanovena na 31 135 reklamací.

Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu

Strategickým cílům perspektivy učení se a růstu bylo přiřazeno 5 měřítek. Pro měřítka jsou stanoveny hodnoty, viz Tab. 3.21, kterých má společnost dosáhnout.

Tab. 3.21 Měřítka a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Cílová hodnota	Jednotky
Kvalitní vnitropodniková komunikace	Setkávání s vedením	1	2 - 3	počet/kvartál
	Ověřování dostupnosti informací v rámci ZV	0	1	měsíčně
Rozvoj zaměstnanců	Procento mzdových nákladů	1,74	1,9	%
Loajalita zaměstnanců divize COO	Míra fluktuace divize COO	42	35	%
Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření	76,6	79,5	%

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle této perspektivy se obecně soustředí na vytváření stabilního zázemí a spokojenosti zaměstnanců. Prvním cílem je kvalitní vnitropodniková komunikace. Zaměřuje se na sdílení a dostupnost informací významných pro chod společnosti i výkon práce. Pro tento cíl jsou stanovena 2 měřítka. Prvním je setkávání zaměstnanců s top managementem. V současnosti probíhají schůzky s vedením jednou za kvartál. Cílová hodnota uvádí 2 - 3 schůzky za čtvrtletí, dle možností vrcholového managementu. Druhým měřítkem je zařazení ověřování dostupnosti informací do obsahu zpětné vazby (ZV) k hodnocení výkonu. Zpětné vazby probíhají jednou měsíčně, dosud se na nich cíleně dostupnost informací neproěřovala. Nově bude zjišťováno 1x měsíčně.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je strategickým cílem společnosti, neboť zvyšuje spokojenost zaměstnanců a ovlivňuje kvalitu zákaznického servisu. Měřítkem cíle je procento mzdových nákladů, které společnost vynakládá na rozvojové aktivity. Stávající hodnota činí 1,74 % mzdových nákladů. Cílem pro další období je vyšší hodnota, která je stanovena na 1,9 % mzdových nákladů.

I přes investice do rozvojových aktivit a různé formy motivace se společnost na odděleních divize COO potýká s vysokou mírou fluktuace. Práce v přímém kontaktu se zákazníky a obsluhování telefonické linky s nabídkou prodeje patří mezi psychicky náročné činnosti. Fluktuace dosahuje výše 42 %, což zvyšuje náklady a společnost zároveň přichází o již proškolené pracovníky. Cílem společnosti je zaměřit se na udržení zaměstnanců a míru fluktuace snížit na 35 %.

Identifikace potřeb zaměstnanců a míra jejich spokojenosti je zjišťována pravidelným dotazováním. Výsledky provedeného průzkumu vykazují pozitivní vývoj v čase, spokojenost zaměstnanců společnosti je na úrovni 76,6 %. Míra spokojenosti bude i nadále měřena formou dotazníkového šetření, cílová hodnota je stanovena na 79,5 %.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V rámci kapitoly jsou shrnuty provedené kroky a následně doporučeny strategické akce pro podporu plnění odvozených strategických cílů. Rovněž je navržen postup integrace metody Balanced Scorecard do společnosti XY, včetně stanovení odpovědnosti za plnění cílů. Pro efektivní sledování a kontrolu plánovaných budoucích hodnot strategických cílů a určených měřítek je navržen model BSC v MS Excel.

4.1 Shrnutí

Implementace metody Balanced Scorecard byla navržena pro společnost XY, která zajišťuje prodej zemního plynu a elektřiny. Mezi základní činnosti společnosti patří již zmíněný prodej služeb a s ním spojené poskytování obsluhy. V úvodu aplikační části byla uvedena stručná charakteristika společnosti včetně současného způsobu vyhodnocování výkonnosti. Následně byla vyjasněna strategie společnosti a identifikovány jednotlivé oblasti podniku.

Oblast finanční perspektivy byla analyzována prostřednictvím absolutních i poměrových ukazatelů. Byl posouzen vývoj ukazatelů v čase za období 2013 - 2017. Výpočty vycházely z hodnot uvedených v účetních výkazech společnosti. V roce 2017 byl zaznamenán příznivý trend pro společnost. Společnost dosahuje rostoucích hodnot u všech významných absolutních ukazatelů. Zvyšuje se zisk a taktéž rostou tržby z prodeje služeb. Hodnoty rozdílového ukazatele ČPK udávají, že společnost disponuje relativně volným kapitálem. Ukazatel rentability aktiv vykazuje mírný pokles, ovlivněný zvyšováním mezd a navýšením počtu zaměstnanců, a z toho vyplývajícím sníženým výsledkem hospodaření. Přesto se ukazatel pohybuje v doporučeném pásmu. Analýzou aktiv bylo zjištěno, že podnik splácí své závazky dříve, než inkasuje pohledávky. Ukazatel celkové zadluženosti se nachází nad optimem stanovených hodnot. Rovněž ukazatel okamžité likvidity nedosahuje požadované hodnoty, společnost nemá dostatek okamžitých peněžních prostředků. Ukazatele produktivity mají pozitivní vývoj, dochází ke zvýšení hodnot ukazatelů. Provedena byla taktéž predikce bankrotu prostřednictvím Taflerova modelu. Výsledná hodnota několikanásobně převyšuje kritickou hranici, společnost XY není ohrožena úpadkem, lze ji označit jako prosperující.

Identifikace zákaznické perspektivy přinesla bližší poznatky o zákaznících společnosti. Vyhodnoceny byly výsledky průzkumu zákaznické spokojenosti, které ukázaly, že spokojenost zákazníků vzrostla, z původních 8,1 bodů dosáhla hodnoty 8,4 bodů z deseti. Spokojenost projevili i zákazníci, kteří mají smlouvu na odběr komodit uzavřenou více než deset let a dříve

se cítili opomíjeni. Dále byla analyzována kvalita poskytovaných služeb pohledem zákazníka. Úroveň zákaznického servisu byla zákazníky posouzena jako vysoká, ať už šlo o formu kontaktu telefonickou, osobní, písemnou nebo prostřednictvím web chatu. Nižší spokojenost byla vykázána v oblasti řešení reklamací a ještě nižší bodové hodnocení se týká webových stránek společnosti, kde mají zákazníci problém s orientací. Průzkum mystery také odhalil potřebu zrychlení procesu při přepisu energií a rezervy v oblasti využívání příležitostí prodeje na zákaznických centrech. V rámci zákaznické perspektivy byl rovněž posouzen vývoj tržeb společnosti dle jednotlivých segmentů.

V perspektivě vnitropodnikových procesů byl posouzen interní hodnotový řetězec společnosti XY, který zahrnuje inovační i provozní proces a poprodejní servis. Společnost usiluje o poskytování kvalitních služeb, soustředí se na procesní a systémové změny a neustálé zlepšování procesů. Ve společnosti je podporován sběr nových inovačních podnětů. Inovativní řešení bylo realizováno spuštěním webové aplikace Přepis smlouvy online. K efektivitě přispěla také automatizace vytipovaných rutinních činností na základě podnětů koncových uživatelů. Společnost má nyní v úmyslu zaměřit se na digitalizaci firemních dokumentů. Pro řízení vztahů se zákazníky jsou využívány systémy SAP ISU a SAP CRM. Následná péče o zákazníka je zajištěna ve více činnostech, od stanovení záloh až po řešení reklamací. Počet reklamací se v posledním roce zvýšil, příčinou je jak vysoká fluktuace zaměstnanců front office a tím zvýšená chybovost, tak nové typy požadavků k řešení.

Analýza perspektivy učení se a růstu byla zaměřena na charakteristiku zaměstnanců, způsob předávání informací, rozvoj a motivaci. Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována na základě provedeného průzkumu. Počet zaměstnanců se každým rokem zvyšuje, ale je vykazována vysoká míra fluktuace 42 % na odděleních divize COO. Zaměstnanci mají možnost rozvoje a vzdělávání, což zvyšuje jejich kvalifikaci. Mzdové ohodnocení zaměstnanců roste, společnost se rozhodla také pro vyplácení mimořádných odměn. Informační systém společnosti je na velmi kvalitní úrovni, informace jsou dostupné v elektronické podobě a k jejich předávání dochází na poradách i neformálních setkáních. Přesto z průzkumu spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že dostupnost informací pro pracovníky není zcela jednoznačná. Výsledky průzkumu rovněž ukázaly nespokojenost s kariérním růstem.

Vyjasnění strategie a analýza jednotlivých perspektiv byla podkladem pro odvození 16 strategických cílů a následného vytvoření vztahů příčin a následků. Ke každému cíli byla vybrána vhodná měřítka a stanovena jejich cílová hodnota, aby bylo možno sledovat dosažení požadovaných výsledků. Celkem bylo strategickým cílům přiřazeno 20 měřítek.

4.2 Návrhy a doporučení

Na základě shrnutých poznatků a realizovaných postupů je přistoupeno k navržení strategických akcí pro každý odvozený cíl jednotlivých perspektiv. V návaznosti na vytyčené strategické iniciativy jsou doporučeny konkrétní kroky, které jsou nezbytné pro rozšíření systému Balanced Scorecard do společnosti XY. Zároveň jsou stanoveny odpovědnosti za dosahování cílů, tak aby bylo dosaženo celistvé implementace a zajištěno efektivní fungování modelu BSC.

4.2.1 Stanovení strategických akcí

Strategické akce představují konkrétní opatření, která jsou podporou pro realizaci cíle a dosažení požadovaných budoucích hodnot. Pro každý cíl je možné vytyčit více akcí, je však nezbytné identifikovat akce prioritní. Ne každá navržená iniciativa bude moci být realizována, potřebné je plánovat s ohledem na náročnost podnikových zdrojů. Strategické iniciativy jsou stanoveny pro každou perspektivu.

Strategické akce pro finanční perspektivu

Dosahování strategických cílů finanční perspektivy, především růstu zisku, zvyšování tržeb a snižování nákladů, je významně závislé na plnění jednotlivých cílů odvozených v ostatních perspektivách. Pro podporu cílů ve finanční oblasti jsou stanoveny strategické iniciativy, viz Tab. 4.1, přičemž strategické akce pro růst zisku a zvýšení tržeb vycházejí z cílů a akcí dalších třech perspektiv.

Tab. 4.1 Strategické akce pro finanční perspektivu

Strategický cíl	Strategické akce
Růst zisku	Udržení stávajících a získávání nových zákazníků Úspora celkových nákladů společnosti
Zvýšení tržeb	Poskytování kvalitních služeb a výhodných produktů Maximální využívání prodejních příležitostí Pozornost zaměřená na stávající odběratele
Zkrácení doby obratu pohledávek	Revize nastavených platebních podmínek Nově uzavírat smlouvy se stanoveným kratším termínem splatnosti Při nedodržení platby v termínu stanovit případné sankce
Snižování nákladů	Analýza nákladů Srovnání cen materiálu před uskutečněním nákupu Řešení reklamací v legislativním termínu, úspora na sankcích Přesun lokálních tisků na printcentrum

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

Iniciativy zákaznické perspektivy jsou zaměřeny na spokojenost zákazníků a aktivní přístup zaměstnanců společnosti k využívání prodejního potenciálu, viz Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

Strategický cíl	Strategické akce
Spokojenost zákazníků	Pravidelné dotazníkové šetření Řešení reklamací při prvním kontaktu na front office Zvýšení efektivity obsluhy Re design webových stránek společnosti
Udržení zákazníků	Výhodné retenční produkty Finanční bonusy, dárkové předměty, slevové kupóny
Akvizice zákazníků odběru elektřiny	Nabídka výhodnějších produktů ve srovnání s konkurencí Využití prodejního potenciálu na všech kontaktních místech společnosti Stanovení ambiciózních plánů prodeje
Podíl na trhu dodavatelů elektřiny	Masivní kampaně s výhodnou cenou Re akvizice ztracených zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické akce pro perspektivu interních podnikových procesů

Strategické akce, které podporují plnění cílů vnitropodnikové perspektivy, viz Tab. 4.3, se soustředí se na zefektivnění procesů a spolupráci mezi útvary.

Tab. 4.3 Strategické akce pro perspektivu interních podnikových procesů

Strategický cíl	Strategické akce
Digitalizace určených dokumentů	Výběr vhodných dokumentů Prověření nutnosti evidence z hlediska legislativy
Optimalizace procesů	Vytipování činností vhodných pro robotizaci Sběr podnětů pro zlepšení
Efektivní zpracování akvizic/fixací	Prioritizace úkolů na back office Zaučení brigádníků na určité činnosti pro vykrytí výpadku členů týmu
Prevence reklamací	Využití telefonické komunikace při řešení reklamací Zpětná vazba k chybovosti z úseku reklamací na front office formou prezentace Analýza důvodů reklamací

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické akce pro perspektivu učení se a růstu

Strategické iniciativy stanovené pro realizaci jednotlivých cílů perspektivy učení se a růstu, viz Tab. 4.4, podporují spokojenost a rozvoj zaměstnanců.

Tab. 4.4 Strategické akce pro perspektivu učení se a růstu

Strategický cíl	Strategické akce
Kvalitní vnitropodniková komunikace	Setkání zaměstnanců s top managementem Zjednodušení orientace ve znalostní bázi Rozesílání informačních e-mailů s odkazem na novinky na intranetu Předávání informací na poradách a dotazování pro ověření pochopení
Rozvoj zaměstnanců	Delegace úkolů včetně stanovení zodpovědnosti a pravomocí Rotace na jiných pracovištích Vzdělávací akce pořádané externí agenturou Rozšíření témat v e-learningu
Loajalita zaměstnanců divize COO	Změna odměňovacího systému Vytvoření manuálu pro nováčky Vytváření zón pro relaxaci na pracovišti Motivační workshopy
Spokojenost zaměstnanců	Plán rozvoje Zavedení týmových dnů 2 krát ročně Zlepšení pracovního prostředí dle potřeb jednotlivých oddělení Pravidelné dotazníkové šetření

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Integrace metody Balanced Scorecard do podniku

Společnost má zavedenou plochou organizační strukturu, převážně se třemi stupni řízení a na odděleních front office maximálně čtyři úrovně řízení. Proces rozšíření metody BSC do společnosti XY bude probíhat vertikálně, od jednatelů společnosti přes ředitele jednotlivých úseků na vedoucí pracovníky všech oddělení. Ti zajistí integraci cílů mezi zaměstnance v první linii, aby bylo zajištěno, že BSC bude srozumitelně rozšířeno na každého jednotlivce.

Zaváděný systém BSC vyžaduje podporu top managementu a ochotu určité záležitosti ve společnosti přizpůsobit novému způsobu komplexního řízení. Zásadní je pochopení strategie napříč celou společností a rozpad strategických cílů na operativní, tak aby zaměstnanci na všech pozicích věděli, proč a k jakým výsledkům jejich práce směřuje. Vhodnou formou pro zavádění systému BSC do společnosti jsou workshopy, na kterých je zaměstnancům metoda BSC představena. Žádoucí je aby zaměstnanci vyjadřovali podněty k navrhovaným strategickým cílům. Jako uživatelé podnikových procesů a na základě každodenního kontaktu se zákazníky mohou mít schopnost rozpoznat, které oblasti jsou klíčové. V průběhu integrace BSC je rovněž kladen důraz na ověřování stanovených závěrů. Časový rámec procesu zavádění BSC do společnosti XY, viz Příloha 17, je stanoven v délce 19 týdnů. Zohledňuje časovou vytíženost top manažerů a také náročnost představení BSC všem zaměstnancům.

4.2.3 Zajištění nepřetržitého používání

Pro úspěšnou realizaci systému BSC v podniku je nezbytné propojit strategické cíle s běžnými činnostmi každého zaměstnance a zajistit tak nepřetržité používání. Podstatná je kontrola dosahování strategických cílů, kterou je ověřováno do jaké míry se daří naplňovat odvozené cílové hodnoty a zda nedochází k odchylkám od plánu. Z toho vyplývá potřeba stanovit kompetentní osoby, které ponesou odpovědnost za vývoj požadovaných výstupů.

Stanovení odpovědnosti za dosahování cílů finanční perspektivy

Vrcholovým cílem finanční perspektivy je růst zisku. Stanovená měřítka budou sledována jednou ročně. Zodpovědnost za dosahování mají jednatelé společnosti. Za zvýšení tržeb zodpovídají ředitelé jednotlivých úseků front office (FO). Hodnota bude sledována pololetně. Dalším cílem je zkrácení doby úhrady pohledávek. Odpovědný za plnění cíle je vedoucí odboru finance, který bude hodnotu kontrolovat jednou za půl roku. Posledním cílem finanční perspektivy je snižování nákladů. Pro sledování plnění cíle byla určena dvě měřítka. Jednou ročně bude hodnota nákladů posuzována v souvislosti s výsledkem hospodaření společnosti. Odpovědnou osobou je vedoucí odboru finance. Druhým měřítkem je sledování výše primárních nákladů na základě reportů vystavovaných jednou měsíčně. Odpovědnost za primární náklady nesou vedoucí jednotlivých oddělení. Odpovědnost za dosahování strategických cílů ve finanční oblasti a frekvence měření jsou přiřazeny osobám, viz Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Zodpovědnost za dosahování cílů finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítka strategických cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Růst zisku	EBITDA	Jednatelé společnosti	1x ročně
	Rentabilita aktiv ROA	Jednatelé společnosti	1x ročně
Zvýšení tržeb	Tržby z prodaných služeb	Ředitelé jednotlivých úseků FO	2x ročně
Zkrácení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	Specialista controllingu	2x ročně
Snižování nákladů	VH za účetní období	Vedoucí odboru finance	1x ročně
	Report primárních nákladů	Vedoucí jednotlivých oddělení	1x měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení odpovědnosti za dosahování cílů zákaznické perspektivy

Spokojenost zákazníka je pro společnost důležitá, bude i nadále zjišťována jednou ročně dotazníkovým šetřením. Výsledné hodnoty budou srovnávány v čase. Za provedení průzkumu zákaznické spokojenosti je zodpovědný manažer HR. Počet nově uzavřených re/fixací bude

sledován na měsíční bázi, za dosahování stanovených hodnot jsou zodpovědní jednotliví vedoucí front office. Stejně odpovědné osoby jsou určeny za plnění cíle v oblasti akvizic u odběru elektřiny. Počet nových zákazníků v komoditě elektřina bude vyhodnocován jednou měsíčně. Za cíl zvýšení podílu na trhu dodavatelů elektrické energie nesou zodpovědnost jednotliví ředitelé FO. Dosažení cíle bude měřeno 1x za rok. Za plnění strategických cílů zákaznické perspektivy a četnost měření jsou odpovědní konkrétní osoby, viz Tab. 4.6.

Tab. 4.6 Zodpovědnost za dosahování cílů zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Spokojenost zákazníků	Dotazníkové řešení	Manažer HR	1x ročně
Udržení zákazníků	Procenta uzavřených re/fixací	Vedoucí jednotlivých týmů FO	1x měsíčně
Akvizice zákazníků odběru elektřiny	Počet nových odběratelů elektřiny	Vedoucí jednotlivých týmů FO	1x měsíčně
Podíl na trhu dodavatelů elektřiny	Podílu na trhu dodavatelů elektřiny	Ředitelé jednotlivých úseků FO	1x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení odpovědnosti za dosahování cílů perspektivy interních procesů

V rámci inovace procesů byl stanoven cíl digitalizace dokumentů, zaměřený na změnu způsobu evidence dokladů. Obě stanovená měřítko budou vyhodnocována kvartálně vedoucím pracovníkem spisovny. Optimalizace procesů se vztahuje ke zkrácení doby procesu přepisu, realizace cíle bude postupná a sledována vedoucím metodiky jednou za kvartál. Za zpracování akvizic/fixací v systému, ve lhůtě do 10 dní ode dne přijetí v množství 100 % přijatých dokumentů jsou zodpovědní vedoucí jednotlivých týmů back office (BO). Z důvodu nastavení poměrně krátké lhůty bude plnění cíle monitorováno denně. Cíl prevence reklamací je prioritně zaměřen na snížení počtu reklamací, odpovědnost náleží vedoucímu oddělení reklamací. Počet reklamací bude sledován 1x měsíčně. Odpovědnost za dosahování cílů vztahujících se k interním procesům a četnost kontrol mají stanovené osoby, viz Tab. 4.7.

Tab. 4.7 Zodpovědnost za dosahování cílů perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Digitalizace dokumentů	Úspora lidské práce	Vedoucí spisovny	1x kvartálně
	Úspora prostor k ukládání	Vedoucí spisovny	1x kvartálně
Optimalizace procesů	Doba procesu přepisu smlouvy	Vedoucí metodiky	1x kvartálně
Efektivní zpracování akvizic/fixací	Procento zpracování do 10 dnů od přijetí	Vedoucí jednotlivých týmů BO	1x denně
Prevence reklamací	Počet reklamací	Vedoucí reklamací	1x měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení odpovědnosti za dosahování cílů perspektivy učení se a růstu

Kvalitní vnitropodniková komunikace patří mezi hůře měřitelné cíle, plnění bude vyhodnocováno ve dvou oblastech. Prvním měřítkem je setkávání zaměstnanců s vedením, které bude organizovat manažer operativní metodiky a to, zda jsou schůzky skutečně realizovány, bude hodnotit jednou za kvartál. Měsíční kontrola je pak stanovena pro měřítko ověřování dostupnosti informací, za které odpovídají vedoucí jednotlivých týmů. Pro dotazování zaměstnanců na spokojenost s informovaností využijí prostor při pravidelných zpětných vazbách (ZV). Rozvoj zaměstnanců je posuzován na základě procenta vynaložených mzdových nákladů. Plnění cíle je v kompetenci manažera HR, sledováno měsíčně. Věrnost zaměstnanců měřená mírou fluktuace jde na odpovědnost specialistovi HR, hodnota cíle bude monitorována čtvrtletně. Posledním a velmi významným cílem je spokojenost zaměstnanců, která je ve společnosti sledována pravidelně. Průzkum bude i nadále prováděn jednou ročně, včetně vyhodnocení výsledků. Odpovědnou osobou je senior specialista HR. Za dodržování cílů perspektivy učení a daný počet měření za rok odpovídají konkrétní osoby, viz Tab. 4.8.

Tab. 4.8 Zodpovědnost za dosahování cílů perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko strategických cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Kvalitní vnitropodniková komunikace	Setkání zaměstnanců s vedením	Manažer operativní metodiky	1x kvartálně
	Ověřování dostupnosti informací v rámci ZV	Vedoucí jednotlivých oddělení	1x měsíčně
Rozvoj zaměstnanců	Procento mzdových nákladů	Manažer HR	1x měsíčně
Loajalita zaměstnanců divize COO	Míra fluktuace zaměstnanců divize COO	Specialista HR	1x kvartálně
Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření	Senior specialista HR	1x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Vytvoření modelu Balanced Scorecard

Pro jednoznačný reporting a efektivní zpracování dat, se kterými se v metodě Balanced Scorecard pracuje, je potřebný kvalitní systém. Pro tyto účely může být využit MS Excel, který nabízí více možností vytvoření modelu pro podporu BSC. Pokud společnost XY nepřistoupí k nákupu profesionálního a nákladnějšího softwaru, lze využít návrh modelu metody Balanced Scorecard v MS Excelu, viz Příloha 18.

5 Závěr

Metoda Balanced Scorecard, jejíž implementace byla navrhována, představuje komplexní způsob hodnocení výkonnosti podniku. Není jen nástrojem pro měření, lze ji považovat za strategický systém řízení. Vyznačuje se schopností převádět strategii podniku do konkrétních akcí a měřitelných cílů. Celistvě a vyváženě posuzuje podnik ze čtyř perspektiv, přičemž respektuje finanční ukazatele a zároveň zohledňuje nehmotná aktiva podniku.

Cílem diplomové práce byl návrh implementace metody Balanced Scorecard v energetické společnosti XY, která patří mezi významné dodavatele zemního plynu a elektrické energie v České republice.

Návrh implementace metody BSC byl předložen v šesti postupových krocích. Výchozím krokem bylo vyjasnění strategie podniku. Následoval rozbor jednotlivých perspektiv. Finanční hledisko bylo posouzeno za období 2013 – 2017, vyhodnoceny byly absolutní i poměrové ukazatele a souhrnný ukazatel pro predikci bankrotu Taflerův model. Zákaznická perspektiva byla zaměřena na služby společnosti XY, vztah se zákazníkem a vývoj tržeb dle jednotlivých segmentů. Rovněž byly analyzovány výsledky průzkumu zákaznické spokojenosti. Přístup společnosti k inovacím, proces obsluhy a způsob poprodejní péče o zákazníka byl analyzován v perspektivě interních procesů. Jako poslední v řadě byla prozkoumána perspektiva učení se a růstu, zaměřená na informační systém podniku, způsoby motivace a další rozvoj pracovníků. Spokojenost zaměstnanců byla posouzena na základě výsledků zaměstnaneckého průzkumu.

Po vyjasnění strategie a analýze perspektiv podniku následoval krok odvození strategických cílů. Celkem bylo stanoveno 16 cílů, jejichž vizualizace ve strategické mapě umožnila pochopit provázanost záměrů mezi perspektivami. Poté navazoval krok definování vhodných měřítek pro každý strategický cíl, včetně stanovení požadovaných výstupních hodnot. Z provedených postupů vyplynula doporučení v podobě strategických akcí, které podporují dosahování stanovených cílů. Pro společnost XY byl navržen vertikální způsob rozšíření metody do podniku, v postupném rozpadu od nejvyšší úrovně řízení až na jednotlivé zaměstnance. Zdůrazněna byla také nezbytnost kontroly dosahování cílů, proto bylo doporučeno stanovit kompetentní osoby, které za plnění cílů ponesou odpovědnost. Přehlednost reportů a efektivní práce s ukazateli je možná prostřednictvím vhodného systému, pro společnost XY byl navržen model BSC vytvořený v MS Excel, který je součástí diplomové práce. Uvedené podněty mohou být přínosem k úspěšnému dosažení strategie společnosti.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
4. FOTR, Jiří et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
5. HORVÁTH & Partner. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
6. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 268 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
7. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
8. KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK. *Základy podnikové diagnostiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 174 s. ISBN 978-80-248-3888-5.
9. KAŠÍK, Josef et al. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 215 s. ISBN 978-80-248-3163-3.
10. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
11. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

12. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
13. KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
14. LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
15. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
16. MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
17. PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, c2010. 299 p. ISBN 978-0-470-54515-7.
18. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
19. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Grada Publishing, a.s., 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
21. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
22. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
23. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
24. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Grada Publishing, a.s., 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

25. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

26. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

27. OTE. *OTE: Technická zpráva 2017* [online]. OTE [cit. 4. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.ote-cr.cz/cs/o-spolecnosti/soubory-vyrocní-zprava-ote/roční-zprava-017.pdf/view>

28. OTE OPM. *OTE: Počty OPM* [online]. OTE [cit. 4. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.ote-cr.cz/cs/statistika/mesicni-zprava-elektrina/pocty-opm-dodavatelů-v-cs-ote?date=2019-01-01>

Ostatní zdroje

29. Interní materiály společnosti

30. Výroční zpráva společnosti 2013

31. Výroční zpráva společnosti 2014

32. Výroční zpráva společnosti 2015

33. Výroční zpráva společnosti 2016

34. Výroční zpráva společnosti 2017

Seznam zkratek

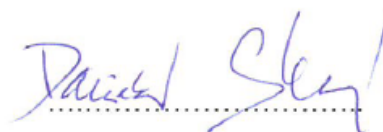
BO	Back office
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer (jednatel, výkonný ředitel)
COO	Chief Operating Officer (jednatel, provozní ředitel)
CX	Customer Experience (zákaznická zkušenost)
DMS	Document management system (systém pro správu dokumentů)
FO	Front office
EE	Elektrická energie
HR	Human Resources (lidské zdroje)
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
Odb.	Odběratel
OTE	Operátor trhu s elektřinou
SAP BW	Systems - Applications - Products in data processing, Business Warehouse (systém pro reporting)
SAP CRM	Systems - Applications - Products in data processing, Customer Relationship Management (systém pro řízení vztahu se zákazníky)
SAP ISU	Systems - Applications - Products in Industrial Solutions utilities (podnikový informační systém)
ZP	Zemní plyn
ZV	Zpětná vazba

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019



Bc. Daniela Sklenářová

Seznam příloh

Příloha 1	Organizační struktura společnosti
Příloha 2	Rozvaha společnosti za rok 2013
Příloha 3	Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2013
Příloha 4	Rozvaha společnosti za rok 2014
Příloha 5	Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2014
Příloha 6	Rozvaha společnosti za rok 2015
Příloha 7	Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2015
Příloha 8	Rozvaha společnosti za rok 2016
Příloha 9	Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2016
Příloha 10	Rozvaha společnosti za rok 2017
Příloha 11	Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2017
Příloha 12	Výpočty finanční analýzy
Příloha 13	Průzkum zákaznické spokojenosti
Příloha 14	Průzkum zaměstnanecké spokojenosti – prostor pro zlepšení
Příloha 15	Zaměstnanecký průzkum
Příloha 16	Strategická mapa podniku
Příloha 17	Časový rámec implementace metody Balanced Scorecard
Příloha 18	Model metody Balanced Scorecard v MS Excel